



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO - CAD**

ALINE SILVIA ALVES FERREIRA
EMANUELA ROZICLEIA MACHADO

**MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS E PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: estudo de caso na Intelbras.**

Florianópolis,
2015.

ALINE SILVIA ALVES FERREIRA

EMANUELA ROZICLEIA MACHADO

**MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS E PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: estudo de caso na Intelbras.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina de Laboratório de Gestão V, do curso de graduação de Ciências da Administração, modo presencial, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Orientador: Evelize Welzel, Dr^a. rer. pol.

Florianópolis

2015.

ALINE SILVIA ALVES FERREIRA
EMANUELA ROZICLEIA MACHADO

**MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS E PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: estudo de caso na Intelbras.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso do curso de graduação de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração, modo presencial, e aprovado pela banca:

Florianópolis, 22 de junho de 2015.

Prof^a. Evelize Welzel, Dr^a. rer. pol.
Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof^a. Evelize Welzel, Dr^a. rer. pol.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr^a.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Renê Birochi, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha mãe, que foi e sempre será a inspiração da minha vida.

Aline

Dedico este trabalho aos meus pais, as pessoas mais importantes da minha vida. Com certeza sem eles, nada disso seria possível.

Emanuela

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são, em primeiro lugar, a Deus, em Quem posso todas as coisas, pois por Ele somos mais que vencedores.

À minha família pelos ensinamentos que me fizeram ser quem eu sou, e em especial à minha mãe, que sempre me deu seu amor e apoio incondicional.

Ao meu grande amor, Iuri, pela alegria que proporciona a minha vida e pela paciência em tempos difíceis. Te amo amor!

Estendem-se também as minhas amigas, que me acompanharam nesses quatro anos e meio e tornaram esta jornada mais leve: Maria Eduarda, Taise, Hilana e Juliana.

Um agradecimento especial vai para minha amiga Emanuela Machado, minha companheira neste trabalho, pelo apoio, força e dedicação total para que o mesmo fosse concluído. Manu, obrigada por ter o dom de me acalmar em crises de desistência. Por isso e muito mais força, foco e fé amiga!

Aline

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças para continuar este trabalho, mesmo perante os obstáculos.

Aos meus pais, Rozicleia e Edson, alicerce de tudo que sou, por todo o amor, carinho, educação e dedicação. Obrigada por tudo, amo vocês!

As minhas amigas, Juliana, Maria Eduarda e Taise, que fizeram parte desses anos de graduação e quero ter para sempre ao meu lado.

À minha líder Francine, por sua ajuda e compreensão para realização deste estudo, pela flexibilidade de horários e ausências do trabalho.

Ao meu namorado Marcelo, por seu amor, paciência e pelas palavras positivas que amenizaram meus dias de angústia. Eu te amo!

Em especial, agradeço minha parceira de TCC e amiga Aline Alves, por todos os momentos que passamos juntas, além de sua perseverança, esforço e dedicação para realização deste trabalho. Amiga, muito obrigada!

Emanuela

Agradecemos a professora Evelize Welzel, orientadora deste trabalho, por ter nos acolhido, pela força nos momentos mais delicados e pela colaboração em todas as fases do mesmo. Muito obrigada!

À Intelbras, por ter se disponibilizado a participar da nossa pesquisa e as entrevistadas, Daniela Duarte Silva, Dione de Quadros Teodoro, Leila de Souza Mello e Maria Elisa Lutz Sperber, por nos atender em tudo que foi possível.

Aline e Emanuela

RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um tema recente no nosso país. Diante das mudanças organizacionais e do aumento da competitividade, este tema tornou-se fundamental para as empresas que prezam pela sua boa imagem e querem garantia de sobrevivência no mercado. Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral mapear e classificar as práticas e o processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa da Intelbras, em sua Matriz, localizada na área industrial de José - SC. Para isso, elaboraram-se quatro objetivos específicos: descrever as práticas de RSC desenvolvidas na organização estudada; mapear os instrumentos/medidas utilizadas na organização, bem como as fases de implementação da RSC; verificar impactos econômicos/monetários e não econômicos/não monetários resultantes das atividades de RSC e analisar o processo de implementação de RSC na Intelbras. Inicialmente abordou-se a evolução história da RSC e seus principais conceitos. Em seguida, foi apresentado o modelo Interdisciplinar que serviu de base para esta pesquisa, bem como as orientações centrais de RSC. Os procedimentos metodológicos utilizados foram a entrevista semiestruturada, a observação participante e a pesquisa documental, que serviram como fundamento para uma pesquisa qualitativa descritiva, através de um estudo de caso. Neste estudo, os resultados obtidos classificaram a empresa com relação às suas atividades e seus processos de implementação de RSC e determinaram que as práticas de RSC na Intelbras constituem um fator de diferenciação na organização.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Intelbras; Modelo Interdisciplinar

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) is a recent theme in our country. In the face of organizational change and increased competitiveness, this topic has become essential for companies who care for their good image and want guarantee of survival in the Market. This course conclusion work has the general objective to map and classify the practices and the implementation process of Corporate Social Responsibility of Intelbras in its headquarters located in the industrial area of São José - SC. For this, were elaborated four specific objectives: to describe CSR practices developed in the studied organization; to map the instruments/measurements used in the organization, as well as the phases of the CSR implementation; to check economic/monetary and non-economic/non-monetary impacts of CSR activities and to analyze the CSR implementation process in Intelbras. First of all, it was discussed the historic evolution of the CSR and its main concepts. Then, it was presented the Interdisciplinary model that was the basis for this research, as well as the central guidelines of CSR. The methodological procedures used were semi-structured interviews, participant observation and documental research, which served as the basis for a descriptive qualitative research, through a case of study. In this study, the achieved results classified the company with respect to its activities and its CSR implementation processes and determined that CSR practices in Intelbras constitute a differentiating factor in the organization.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Intelbras; Interdisciplinary Model

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Planejamento Estratégico de Sustentabilidade.....	21
Figura 2: Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de RSC	29
Figura 3: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	32
Figura 4: Modelo dos três domínios da RSE.....	33
Figura 5: <i>Framework</i> para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis.....	35
Figura 6: Tipologia das principais atividades de RSC	36
Figura 7: Etapas do Processo e Desenvolvimento dos Instrumentos para Implementação de RSC.....	38
Figura 8: Localização da Matriz.....	47
Figura 9: Unidades Fabris	48
Figura 10: Produtos Intelbras	50
Figura 11: Eixos de Carreira.....	57
Figura 12: Divisão dos Eixos	58
Figura 13: Central de Resíduos	70
Figura 14: Percentual de Resíduos	71
Figura 15: Relação da Intelbras com o Programa de Canais.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões da Sustentabilidade	19
Quadro 2: Valores ético-empresariais	24
Quadro 3: <i>Stakeholders</i> ligados à empresa.....	26
Quadro 4: Perfil Geral dos Entrevistados	43
Quadro 5: Relação da questão de pesquisa, categorias, fatores e critérios de análise.....	45
Quadro 6: Controle Operacional da Água	69
Quadro 7: Controle Operacional da Energia	69
Quadro 8: Controle Operacional dos Resíduos Sólidos	72
Quadro 9: Controle Operacional dos Efluentes Líquidos.....	72
Quadro 10: Controle Operacional das Emissões Atmosféricas	73
Quadro 11: Quadro comparativo entre as proposições teóricas e a comprovação empírica	92

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo Geral.....	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.1.3	Justificativa	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	15
2.1.1	Evolução da Difusão do Constructo da RSC	15
2.1.2	Pilares da RSC	17
2.1.2.1	Gestão Sustentável: contextualização do desenvolvimento sustentável e seu desdobramento em dimensões da sustentabilidade	17
2.1.2.2	Ética Empresarial: dilema entre economia e moral?	22
2.1.2.3	Teoria dos <i>Stakeholders</i> : entendimento estratégico da RSC	25
2.2	MODELO INTERDISCIPLINAR DA RSC	28
2.3	ORIENTAÇÕES CENTRAIS DE RSC	30
2.4	PRÁTICAS E PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	35
2.4.1	Melhores Práticas de RSC	36
2.4.2	Fases Gerais de Implementação de RSC	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	DELINEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2	COLETA DE DADOS: TÉCNICAS, TIPOS E PRÉ-TESTE.....	42
3.3	ARTICULAÇÃO ENTRE QUESTÃO DE PESQUISA, CATEGORIA DE ANÁLISE, FATORES, CRITÉRIOS E PROPOSIÇÕES	44
3.4	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	46

4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	47
4.1.1	Mercado de Atuação da Intelbras	49
4.1.2	Estrutura da Intelbras	50
4.1.3	Inovação Tecnológica	51
4.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	52
4.2.1	Entendimento de RSC na Intelbras: significado e relevância de RSC	52
4.2.2	Práticas de RSC na Intelbras: orientações centrais e categorias principais de RSC..	53
4.2.2.1	Melhoria das Condições Trabalhistas.....	53
4.2.2.2	Inclusão dos <i>Stakeholders</i> Externos	63
4.2.2.3	Meio Ambiente e Processo Produtivo	67
4.2.2.4	Melhoria da Qualidade de Vida da Comunidade Local	76
4.2.2.5	Melhorias das Condições Socioeconômicas.....	78
4.2.3	Fases de Implementação de RSC na Intelbras: <i>status</i> do processo de implementação e direcionamento dos instrumentos/medidas de RSC.....	81
4.2.3.1	Prospecção e Percepção do Ambiente Social	81
4.2.3.2	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC	82
4.2.3.3	Incentivo e Comunicação de RSC	85
4.2.3.4	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC	88
4.2.4	Resultados Esperados das Práticas de RSC: não monetário/não econômico e monetário/econômico	90
4.3	DISCUSSÃO DOS DADOS	92
5	CONCLUSÃO.....	98
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICES	109
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas	109

APÊNDICE B – Etapas do Processo e Desenvolvimento dos Instrumentos para Implementação de RSC	115
APÊNDICE C – Mapa Descritivo das ‘Melhores Práticas’ <i>versus</i> Orientações Centrais: roteiro de entrevista	118
APÊNDICE D – Mapa Descritivo das Etapas do Processo e Desenvolvimento dos Instrumentos para Implementação de RSC: roteiro de entrevista	123
APÊNDICE E – Quadro de Respostas das ‘Melhores Práticas’ de RSC <i>versus</i> Orientações Centrais.....	127
APÊNDICE F – Quadro de Respostas das Etapas do Processo e Desenvolvimento dos Instrumentos para Implementação de RSC	133

1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa surgiu há aproximadamente 62 anos, nos Estados Unidos, com o lançamento do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen. Ao longo dos anos este tema evoluiu, de maneira que agregou várias outras vertentes do que foi inicialmente proposto, passando de uma visão voltada às ações filantrópicas para um comprometimento contínuo das empresas com seus diversos públicos.

Sendo assim, a Responsabilidade Social Corporativa emerge como uma resposta das organizações perante as reivindicações da sociedade, de que as referidas não podem restringir-se apenas a obter lucro. Diante dessas mudanças, as empresas incorporaram outras práticas às suas estratégias organizacionais, como comportamentos éticos e transparentes, além de ações sustentáveis. Convém ressaltar, que estas práticas podem garantir vantagem competitiva para as empresas, uma vez que há uma melhora na imagem da organização perante seus *stakeholders*, assim como um maior comprometimento dos colaboradores, já que estes desenvolvem uma relação de parceria com a organização.

Diante da relevância da temática de RSC, vislumbrou-se a oportunidade de analisá-la na empresa Intelbras, uma organização 100% nacional, localizada na área industrial de São José/SC, fundada em 1976, que atua nos segmentos de telecomunicação, segurança e redes. A empresa caracteriza-se como sendo uma Sociedade Anônima, e que possui atualmente 2.300 colaboradores, além de cinco unidades fabris no Brasil e dois escritórios internacionais, na China e México.

Para nortear esse estudo, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as práticas de RSC utilizadas na Intelbras e como se dá sua implementação no cotidiano empresarial? Para respondê-la, dividiu-se a fundamentação teórica em 4 tópicos principais. O primeiro tópico teve como premissa uma revisão bibliográfica sobre o assunto, abordando sua evolução histórica, bem como os pilares da Responsabilidade Social Corporativa. No segundo tópico, foi apresentado o modelo Interdisciplinar, utilizado como base para esta pesquisa. As Orientações Centrais de Responsabilidade Social Corporativa foram apresentadas no terceiro tópico, e são divididas em Econômica, Legal, Ética, de Ação Discrecional, Social e Ecológica. Já as Práticas e os Procedimentos de Implementação de Responsabilidade Social Corporativa, constituem o quarto tópico principal da fundamentação teórica.

A metodologia utilizada para este estudo foi uma pesquisa qualitativa descritiva, onde os dados principais foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada, realizada com os responsáveis pelas áreas de interesse relativas ao tema.

Enfim, é exposta a Descrição e Análise dos Dados, onde foram descritas as características da empresa estudada, através de uma contextualização da organização, para posteriormente analisar-se os dados obtidos e discuti-los. A conclusão do trabalho e as referências que fundamentaram esta pesquisa são explanados logo a seguir.

Cabe esclarecer que neste estudo a Responsabilidade Social Corporativa e Responsabilidade Social Empresarial serão utilizadas como sinônimos, bem como irão se intercalando durante os textos, sendo identificadas pelas siglas RSC e RSE.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa será mapear e classificar as práticas e o processo de implementação da Responsabilidade Social Corporativa da empresa Intelbras, na Matriz, localizada na área industrial do município de São José/SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- a) descrever as práticas de RSC desenvolvidas na organização estudada;
- b) mapear os instrumentos/medidas utilizadas na organização, bem como as fases de implementação da RSC;
- c) verificar impactos econômicos/monetários e não econômicos/não monetários resultantes das atividades de RSC;
- d) analisar o processo de implementação de RSC na Intelbras.

1.1.3 Justificativa

O crescente aumento da complexidade na gestão das organizações diante do processo de globalização levou as referidas a mudarem seus métodos de gestão. Atualmente, além do lucro esperado, as empresas preocupam-se com aspectos voltados ao bem-estar dos colaboradores e ao meio em que a organização está inserida, tornando essa característica fundamental para sua sobrevivência no mercado competitivo.

Há algumas décadas, este tema vem sendo alvo de vários debates tanto no meio acadêmico quanto empresarial. Porém, ao longo dos anos observa-se uma transformação no

conceito de Responsabilidade Social Corporativa, em que antes era formada pelas questões de caridade e altruísmo, mudando para uma junção entre responsabilidade social e estratégia empresarial (SMITH, 1994 *apud* SERPA; FOURNEAU, 2007). Sendo assim, “atuar como organização transformadora da sociedade passou a ser considerado pelas empresas como importante fonte de vantagem competitiva” (SERPA; FOURNEAU, 2007). Vale ressaltar que as dificuldades sociais deixaram de ser um problema exclusivo do Estado, que passou a dividi-las com a iniciativa privada [...] (SIMFRONIO, 2015). Outro fato importante é a relação que as organizações precisam manter com o meio ambiente, diante das inúmeras Conferências Mundiais realizadas nos últimos anos, o que torna este assunto urgente e fundamental na gestão.

Sendo assim, durante um estudo para a realização desta pesquisa, constatou-se a possibilidade da realização da mesma na empresa Intelbras, considerada uma das maiores empresas de Telecomunicações do Brasil, sendo uma das grandes geradoras de empregos da Grande Florianópolis, além de possuir diversos prêmios, como:

- Melhores Empresas para Você Trabalhar (Revista Você S/A Exame) – 100 e 150 melhores empresas para você trabalhar no Brasil;
- *Great Place to Work* (Revista Época) – 130 melhores empresas para se Trabalhar no Brasil;
- *Great Place to Work* – Melhores empresas para Trabalhar em TI;
- 100 Melhores Empresas em Cidadania Corporativa – onde os critérios de avaliação se baseiam em quatro pilares: Responsabilidade Social, Gestão Ambiental, Qualidade de Vida e Ética e Relacionamento com *Stakeholders*;
- *Top of Mind* Santa Catarina;
- Melhores Empresas para Você Trabalhar (SC) – 1º lugar em 2014.

Logo, esta pesquisa torna-se importante pelo tema abordado, já que a Responsabilidade Social Corporativa abrange várias dimensões que afeta direta ou indiretamente os resultados da organização, transformando-se em um fator de diferenciação.

Outro aspecto fundamental é o fato de uma das pesquisadoras trabalhar na empresa citada, viabilizando dessa maneira a realização da pesquisa de maneira aprofundada.

Mediante o exposto este estudo servirá para mapear as práticas e as fases de Responsabilidade Social Corporativa na Intelbras, sendo útil para que a organização possa verificar a relevância das atividades que estão sendo implementadas e identificar quais são deficientes e necessitam de uma atenção maior.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

2.1.1 Evolução da Difusão do Constructo da RSC

O conceito de RSC teve origem há 62 anos, com o lançamento do livro de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, em 1953, nos EUA (OLIVEIRA, 2009). Neste livro, o autor baseou-se na ideia de que os negócios são centros vitais de poder e decisão e que as ações das empresas atingem a vida dos cidadãos em diversos níveis. Questionou também quais as responsabilidades com a sociedade que se espera dos “homens de negócios”, e defendeu a ideia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social [...] (BERTONCELLO; CHANG JR., 2007, p.71). Foi também nessa época, que Levitt (1958 *apud* Freite et al, 2008, p.5) se contrapôs à visão de Bowen, afirmando que a função das empresas em um sistema econômico é gerar lucro e o papel de cuidar do bem-estar social cabia ao governo.

Nesse sentido, o entendimento da RSC pressupõe entender a relação entre as organizações e a sociedade (BERTONCELLO; CHANG JR, 2007). Segundo Bertoncello; Chang Jr (2007, p.71) “essa relação [...] baseia-se num contrato social que evolui conforme as mudanças sociais e as consequentes expectativas da sociedade”. Nesse contrato “a sociedade legitima a existência da empresa, reconhecendo suas atividades e obrigações, bem como estabelecendo limites legais para sua atuação” (BERTONCELLO; CHANG JR, 2007, p.71).

Na década de 60, Carroll (1999, p. 270, tradução livre) esclarece que houve um crescimento significativo para formalizar, ou mais precisamente, afirmar o significado de RSC e como consequência, observou-se uma difusão dos termos. Nesta fase predomina a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros (BERTONCELLO; CHANG JR., 2007, p.71) e incorpora-se a esta a necessidade uma postura pública perante os recursos econômicos e humanos da sociedade e o desejo de que estes recursos sejam utilizados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses privados dos indivíduos (FREDERICK, 1960).

Esse significado mais amplo da responsabilidade social foi concretizado em 1979 quando Carroll (1979, p.500) apresentou um modelo conceitual onde incluiu uma variedade de responsabilidades das empresas junto à sociedade, além de esclarecer que os componentes de RSE estão além de gerar lucros e obedecer à lei (CARROLL, 1999, p.283). Dessa forma,

surgiu o modelo piramidal de Carroll (1979) no qual foi explicado que há quatro tipos básicos de expectativas que refletem a visão de responsabilidade social: econômica, legal, ética e filantrópica. Este modelo será visto de maneira mais aprofundada no tópico Orientações Centrais da RSC.

A partir dos anos 1980, o que se tornou evidente, de acordo com Carroll (1999, p. 286) foram as pesquisas para medir e gerenciar a RSC associadas ao desempenho financeiro, como a de Philip Cochran e Robert Wood, em 1984. Exemplificando, o foco de interesse deslocou-se da definição para a operacionalização, incluindo diversos temas complementares como políticas públicas, ética empresarial, teoria dos *stakeholders* e desempenho social corporativo (CARROLL, 1999). Já nos anos 90, poucas contribuições foram observadas, no sentido conceitual.

Adentrando os anos 2000, Schwartz e Carroll (2007) discutem as possíveis convergências e incompatibilidades da RSC em busca de um modelo no campo dos negócios e sociedade e declararam que, devido à complexidade do assunto, a busca de uma definição comum de RSC permaneceu uma incógnita, devido à sua amplitude e a competição de temas complementares. Esses temas se relacionam à cidadania corporativa, ética empresarial, gestão de *stakeholders*, RSC e sustentabilidade, que competem entre si, cada um buscando alcançar a supremacia (SCHWARTZ; CARROLL, 2007).

Frente a essa realidade, os autores citados sugeriram o modelo VBA (*value, balance e accountability*), que representa uma tentativa de alcançar um mecanismo integrador, baseado em três conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilização (FREIRE et al, 2008, p.6). Freire et al. (2008, p.6-7) explicam que neste modelo “o valor está relacionado às obrigações das empresas em oferecer benefícios à sociedade na realização de suas atividades”; o equilíbrio diz respeito ao tratamento com igualdade dos interesses dos *stakeholders* e não *stakeholders* (por exemplo, o ambiente natural); e a responsabilidade possui uma “conotação de prestação de contas para com a sociedade”. Essa estrutura une, em um diagrama de Venn, os cinco temas mencionados por Schwartz e Carroll, sendo estes: cidadania corporativa, ética empresarial, gestão de *stakeholders*, RSC e sustentabilidade.

Portanto, o conceito de RSE “é complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos e está relacionado a diferentes ideias” (BERTONCELLO; CHANG JR., 2007, p.72), sendo que, para alguns, este conceito, está associado à ideia de responsabilidade legal; para outros significa um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e, para outros, envolve a responsabilidade da empresa com os diversos públicos

afetados pelas suas ações e atividades desenvolvidas (BERTONCELLO; CHANG JR., 2007, P.72).

A Comissão Europeia (2015) esclarece que “RSE é um conceito fundamental criado para ajudar as empresas a integrar voluntariamente preocupações sociais e ecológicas nas suas atividades de negócio e relações com *stakeholders*”. Porém, o Instituto Ethos define RSC de forma mais ampla, como sendo,

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2013, p.16).

Já o conceito adotado pelo WBCSD (2015, p.3, tradução livre) é mais dinâmico e define RSC “como um processo contínuo de comprometimento e de comportamento ético das empresas, visando contribuir com o desenvolvimento econômico ao mesmo tempo em que impulsiona a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários e suas famílias, o bem-estar da comunidade local e da sociedade em geral”.

Seja qual for o conceito adotado, o importante é entender que o principal objetivo da RSC é tornar as empresas mais responsáveis através do desenvolvimento de estratégias socioambientalmente responsáveis para atender uma sociedade mais evoluída.

Finalmente conclui-se que o conceito de RSC “não é um padrão estático, mas sim um processo contínuo na busca de níveis cada vez mais altos de envolvimento e comprometimento com os grupos sociais do seu ambiente” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.10).

2.1.2 Pilares da RSC

2.1.2.1 Gestão Sustentável: contextualização do desenvolvimento sustentável e seu desdobramento em dimensões da sustentabilidade

Com o crescimento econômico dos países, muitos se desenvolveram e industrializaram, passando a consumir uma quantidade cada vez maior dos recursos finitos da natureza, seja por meio de matérias-primas ou pela poluição hídrica, atmosférica e do solo (SCHENINI, 2005, p. 17). Como consequência direta deste crescimento, pode-se apontar “a degradação ambiental, frequentemente relacionada à exploração demográfica, cuja maioria

dos recursos naturais do planeta era consumida pela minoria abastada, e não pela maioria dos famintos” (SACHS, 2005, p. 18). Schenini (2005, p. 17-18) esclarece que, frente a tal dilema, surgiram pontos de vista e proposições com intuito de encontrar melhores formas de trabalhar com qualidade de vida e desenvolvimento econômico, simultaneamente.

Resgatando a evolução histórica do momento ambientalíssimo, aponta-se a Conferência de Estocolmo, na Suécia, realizada em 1972, como um marco importante onde já predominava uma visão mais precisa da atual conjuntura. Na ocasião foi redigida a Declaração sobre o Meio Ambiente Humano, documento onde é feito um alerta para que o desenvolvimento econômico se materialize através da manutenção da própria vida e da vida com qualidade (SCHENINI, 2005, p. 18).

Já em 1987 é publicado o relatório “Nosso Futuro Comum” pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), um estudo sobre a situação da qualidade ambiental mundial e que foi considerado um marco para a compreensão dos problemas socioambientais do mundo e suas relações com crescimento e desenvolvimento (SAMBAQUY, 2008, p.15), mostrando também os indivíduos como responsáveis em manter a sustentabilidade do planeta em função de sua própria preservação (SCHENINI, 2005, p. 13).

Complementarmente, Novais (2011, p. 6) indica que a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro, a ECO – 92 foi de suma importância para a criação do maior programa de planejamento ambiental, conhecida até então como a Agenda 21. Esse programa pode ser entendido como “um instrumento de planejamento que visa a construção de sociedades sustentáveis [...], que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica, nas escalas global, nacional, regional e local, com o intuito de melhorar a qualidade de vida do ser humano com a conservação e preservação ambiental” (NOVAIS, 2011, p. 6).

Foi nesse contexto, que o Desenvolvimento Sustentável foi definido, entendendo-se que este exige um planejamento em longo prazo, já que os recursos naturais na terra são finitos (SCHENINI, 2005, p.65). Assim, além do planejamento das empresas em longo prazo, os indivíduos também podem assumir um compromisso com o meio em que vivem através do consumo sustentável, visto que o problema não está no consumo, mas nos padrões e efeitos que isso causa ao meio ambiente. De um lado, o consumo “abre oportunidades para o atendimento das necessidades individuais de alimentação, habitação e desenvolvimento humano, mas, necessário se faz uma análise constante da capacidade de suporte do planeta em contrapartida ao consumo contemporâneo” (FELDMANN, 2007, p. 78). Sendo assim, a definição de consumo sustentável recebe uma redação oficial pela Comissão de

Desenvolvimento Sustentável (CDS/ONU) em 1995, que diz: “Consumo sustentável é o uso de serviços e produtos que respondem às necessidades básicas de toda população e trazem a melhoria na qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduzem o uso dos recursos naturais [...], a produção de lixo e as emissões de poluição em todo ciclo de vida, sem comprometer as necessidades das futuras gerações” (INSTITUTO AKATU, 2011).

Diante dessas considerações, o conceito de desenvolvimento sustentável, recuperado por Neto; Campos; Shigunov (2009, p. 13) é aquele que propõe que o “desenvolvimento econômico de um país deve atender às necessidades presentes da sociedade sem, entretanto, comprometer as futuras gerações”. Já para Becker (2001, p. 20 *apud* SACHS, 2005, p.65), “a noção de desenvolvimento sustentável vem sendo utilizada como um novo projeto para a sociedade, capaz de garantir no presente e no futuro, a sobrevivência dos grupos econômicos e da natureza”. Convém ressaltar a visão de Sachs (1986, p. 110), que afirma que o desenvolvimento sustentável “deve ser socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente”.

Para exemplificar as diversas faces da sustentabilidade, tomam-se como base as seis dimensões elaboradas por Sachs (1993), sendo que a dimensão política foi posteriormente acrescentada pelo próprio autor, conforme Quadro 1.

Quadro 1: **Dimensões da Sustentabilidade**

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Sustentabilidade ecológica	Preservação dos recursos naturais na produção de recursos renováveis e na limitação de uso dos recursos não renováveis; limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais, substituindo-os por recursos renováveis e inofensivos; redução do volume de resíduos e de poluição, por meio de conservação e reciclagem; autolimitação do consumo material; utilização de tecnologias limpas; definição de regras para proteção ambiental.
Sustentabilidade econômica	Eficácia econômica avaliada em termos macro-sociais e não apenas na lucratividade empresarial, desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção; razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; inserção soberana na economia internacional.
Sustentabilidade Social	Abrange a necessidade de recursos materiais e não-materiais, objetivando maior equidade na distribuição da renda, de modo a melhorar substancialmente os direitos e as condições da população, reduzindo-se o índice de GINI, ampliando-se a homogeneidade social; a possibilidade de um emprego que assegure qualidade de vida e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.

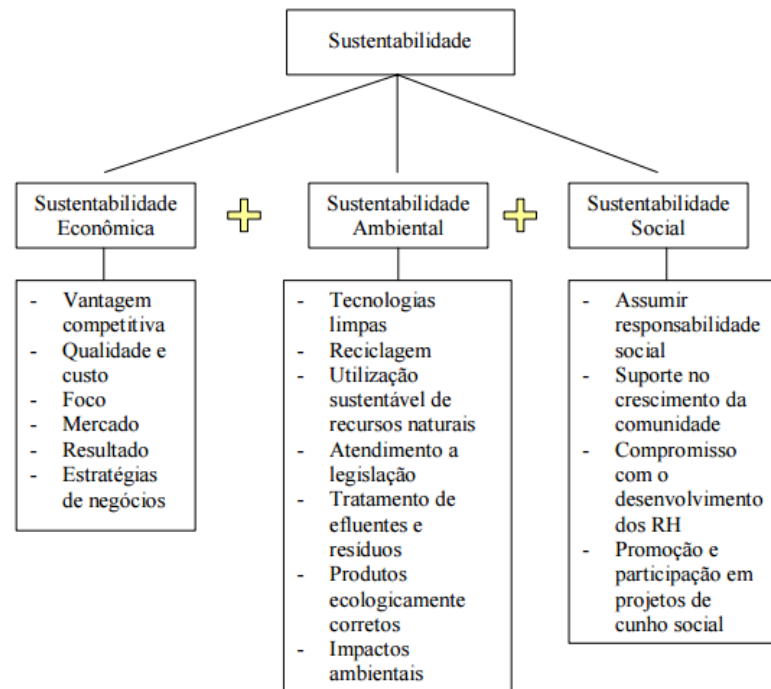
DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Sustentabilidade espacial ou territorial	Busca de equilíbrio na configuração rural-urbana e melhor distribuição territorial dos assentamentos humanos e atividades econômicas; melhorias no ambiente urbano; superação das disparidades inter-regionais e elaboração de estratégias ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis a fim de garantir a conservação da biodiversidade e do eco desenvolvimento.
Sustentabilidade cultural	Respeito à cultura de cada local; garantindo continuidade e equilíbrio entre a tradição e a inovação.
Sustentabilidade política	No âmbito nacional baseia-se na democracia, apropriação universal dos direitos humanos; desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional em parceria com empreendedores e em coesão social. No aspecto internacional tem sua eficácia na prevenção de guerras, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional e na aplicação do princípio da precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais; prevenção da biodiversidade e da diversidade cultural; gestão do patrimônio global como herança da humanidade; cooperação científica e tecnológica internacional.

Fonte: Adaptado de Sachs (1993).

Apesar das inúmeras discussões realizadas em torno dos conceitos de desenvolvimento sustentável ainda não se tem uma compreensão total e exata de sua aplicabilidade (BATISTA; ALBUQUERQUE, 2007, p.5). Entretanto, “é evidente que a incorporação desta nova noção de desenvolvimento nas discussões políticas, econômicas e sociais mundiais” (BATISTA; ALBUQUERQUE, 2007, p.5) reflete uma preocupação cada vez maior da sociedade, organizações e países em encontrarem ações sustentáveis, sejam por meio de leis, normas, técnicas, entre outras, que focam a busca pelo desenvolvimento sustentável (SCHENINI, 2005, p.65). Sendo assim, as empresas passam a incorporar o papel de corresponsáveis pelo desenvolvimento social e ambiental, inseridas que estão em tal contexto (SAMBAQUY, 2008, p.15). Portanto, para que as empresas possam atuar de maneira sustentável, seu processo produtivo, ou até mesmo, quando necessário, todo o seu negócio, deve ser modificado, se quiserem ser consideradas empresas ecologicamente sustentáveis (CORAL, 2002, p. 29).

Ademais, Coral (2002, p. 129) apresenta um modelo de planejamento estratégico de sustentabilidade, com base nos princípios de desenvolvimento sustentável nas organizações, buscando a viabilidade de uma empresa em relação ao contexto econômico, social e ambiental, conforme Figura 1:

Figura 1: Planejamento Estratégico de Sustentabilidade



Fonte: Coral (2002, p. 129).

Outra definição importante é do *Triple Bottom Line* – *TBL* (ou tripé da sustentabilidade), também conhecido como os “Três Ps” (*people, planet and profit* - pessoas, planeta e lucro) formulada por John Elkington, em 1997, que diz que para uma organização ou negócio ser sustentável, deve ser financeiramente realizável, ambientalmente responsável e socialmente justo (CREDIDIO, 2008). Para Elkington (2006, p.523, tradução livre), esta definição expressa o fato de que as empresas e outras organizações devem criar valor em múltiplas dimensões, neste caso, valor econômico, social e ambiental. Desde então a TBL passou a ser vista pelas organizações, conforme esclarece Araújo et al. (2006, p. 10) como uma “ferramenta conceitual útil para interpretar as interações extra empresariais e especialmente para ilustrar a importância de uma visão da sustentabilidade mais ampla, além de uma mera sustentabilidade econômica”.

Em consequência dos estudos feitos e conceitos abordados no decorrer dos anos, podemos conceituar a sustentabilidade como se tratando do,

Princípio constitucional que determina, com eficácia direta e imediata, a responsabilidade do Estado e da sociedade pela concretização solidária do desenvolvimento material e imaterial, socialmente inclusivo, durável e equânime, ambientalmente limpo, inovador, ético e eficiente, no intuito de assegurar preferencialmente de modo preventivo e precavido, no presente e no futuro, ao direito ao bem-estar (FREITAS, 2012, p.41).

Já a gestão sustentável tem como premissa básica o reconhecimento de que o mundo corporativo é parte integrante de um sistema social e natural, possuindo duas implicações dramáticas: a aceitação da escassez dos recursos naturais e a noção de que as empresas e a sociedade são corresponsáveis pela utilização e desenvolvimento dos recursos. (RODRIGUEZ et al., 2002, p.137 *apud* WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.8).

2.1.2.2 Ética Empresarial: dilema entre economia e moral?

A economia global trouxe consigo vários efeitos que atuam de certa maneira sobre as organizações atuais. Dentre tais efeitos, podemos citar a adoção de padrões éticos e morais mais rigorosos para as empresas, seja pela intenção das referidas em manter sua boa imagem perante o público ou pela demanda direta que o mesmo exerce sobre a empresa, fazendo com que adote estes padrões (VELOSO, 2005, p.6).

No ponto de vista de Greisse (2003, p. 39) uma das razões para o surgimento da ética empresarial, teve relação com a expectativa da sociedade perante o comportamento das organizações, visto que a confiança da sociedade pelas empresas diminuía. Assim, para lidar com esta situação, as empresas “começaram a desenvolver – após um período de negação de responsabilidade perante a sociedade – projetos proativos, destinados a evitar o julgamento social negativo de suas atividades” (GREISSE, 2003, p. 39).

É pertinente dizer, que a evolução da ética empresarial foi dividida em três fases segundo Kreitlon (2004, p. 4-6):

- a) De 1900 a 1960: a responsabilidade das organizações seria apenas de produzir bens e serviços para aferir lucro, enquanto a preocupação com a ética dava-se pela ética pessoal;
- b) De 1960 a 1980: a sociedade passa a exercer pressão sobre as empresas, principalmente pela preocupação das mesmas em considerar apenas a maximização do lucro. Assim, em 1972 é criada a ética empresarial como um campo de diálogo entre a administração e filosofia;
- c) Após 1980: é abordada a questão da empresa e sociedade perante questões relacionadas à pobreza, desemprego, questão ambiental, entre outros. Assim, começam a surgir instrumentos que auxiliem as organizações a enfrentarem os problemas éticos e sociais, ao passo que a sensibilidade corporativa cria vantagem competitiva.

Portanto, a ética empresarial ganhou grande proporção e força na década de 80, mudando o comportamento de inúmeras organizações (GREISSE, 2003, p. 34) mediante as transformações e excessos do capitalismo, uma vez que as organizações privadas passaram a

mostrar seu poder sem precedentes (ANDRIOFF; MCINTOSH, 2001; CARROL; BUCHHOLTZ, 2000; KORTEN, 1995 *apud* KREITLON, 2004, p.3). Deste modo, Kreitlon (2004, p. 9) argumenta que as questões relacionadas à ética empresarial demonstram que a empresa não existe em um ambiente constituído apenas por clientes, consumidores, concorrentes, mas também por uma população que evolue dentro de uma política organizada.

O Instituto Ethos (2015) fundado no Brasil em 1988 menciona que,

[...] Ao adicionar às suas competências o comportamento ético e socialmente responsável, a iniciativa privada conquista o respeito das pessoas e das comunidades que são impactadas por suas atividades, e o resultado é o reconhecimento da sociedade às suas atitudes [...].

Todavia, o conceito de ética empresarial, de acordo com Veloso (2005, p. 4-5), está também diretamente relacionado aos valores morais, sendo que tais dizem respeito,

As crenças pessoais sobre o comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto com relação aos outros. É dessa maneira que valores morais e ética se complementam. A moral pode ser vista como um conjunto de valores e de regras de comportamento que as coletividades, sejam elas nações, grupos sociais ou organizações, adotam por julgarem corretos e desejáveis.

Greisse (2003, p. 43) esclarece que os princípios éticos ou morais ligados à RSC, são demonstrados por meio de um processo de evolução do comportamento das empresas diante da questão ética. Logo, esta questão não pode ser vista como algo criado dentro das organizações e difundido para a sociedade, mas sim como uma resposta da situação econômica atual (GREISSE, 2003, p.39). Neste interim, cabe destacar, a diferença entre ética e moral, que muitas vezes são vistos como sinônimos. Para Schelling (*apud* Milliet, 2013) “a moral em geral coloca um imperativo que só se dirige ao indivíduo, e exige apenas a absoluta personalidade do indivíduo”. Ou seja, a moral é algo particular, baseado nas crenças pessoais do que pode ser bom ou ruim, conforme já visto na citação de Veloso. Já a ética “coloca um imperativo que supõe uma sociedade de seres morais e assegura a personalidade de todos os indivíduos através daquilo que ela exige de cada um deles” (SCHELLING *apud* MILLIET, 2013). Assim, a ética é vista como um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guiam as ações de um grupo em particular (GOLDIM, 2000).

Dessa forma, no mundo corporativo atual está cada vez mais comum a visão de que as práticas organizacionais devem ser realizadas de maneira ética, respeitando os valores morais (VELOSO, 2005, p. 6) e “a crescente atenção à ética e à responsabilidade social corporativa, bem como a ideia de que as organizações do terceiro milênio precisam ser

socialmente responsáveis se quiserem sobreviver em meio à competição [...] fazem parte de processos profundos de mudança” (VELOSO, 2005, p.7).

Assim sendo, Melo Neto; Froes (2011, p.65) apresentam um quadro com os princípios fundamentais das dimensões éticas das empresas:

Quadro 2: Valores ético-empresariais

Valores do Negócio	Valores Profissionais	Valores Socioambientais
Maximização dos lucros e retorno aos acionistas	Obediência aos princípios morais e éticos que regulam a prática profissional	Respeito ao meio ambiente e compromisso com o bem-estar social
Respeito aos clientes e cumprimento das obrigações contratuais	Tomada de decisões com base na previsão dos seus efeitos sobre outras pessoas e respeito ao código de ética profissional	Contribuição para o desenvolvimento sustentável e promoção da inclusão social

Fonte: Melo Neto; Froes (2011, p.65).

A figura acima esclarece, que estes três valores éticos são elementos determinantes para o desenvolvimento sustentável da organização. Assim a ética, é vista como um fator que impulsiona os deveres e ações socioambientais corporativas (MELO NETO; FROES, 2011, p.9).

Dessa maneira, podemos verificar a importância da ética empresarial com relação à RSC, pois sem um programa de interação da RSC, a empresa possui grande dificuldade em alcançar um padrão ético (GREISSE, 2004, p. 49). É importante ressaltar que os valores morais de uma empresa definem o que é ser ético, e a partir disto, elaboram-se severos códigos de ética que devem ser respeitados sob pena de punição se os valores morais preestabelecidos forem feridos (VELOSO, 2005, p.5).

É oportuno frisar que quando não há uma colaboração, pressão e parceria da organização com outros setores da sociedade civil, fica difícil para a empresa implementar a ética empresarial, pois é uma questão de participação entre outros setores e não necessariamente criado por uma iniciativa organizacional (GREISSE, 2004, p. 39).

Em síntese, no futuro, na visão de Melo Neto; Froes (2011, p.65) as organizações que terão mais destaque no campo da responsabilidade social serão aquelas que conseguirão enveredar por uma nova ética empresarial cuja principal característica será “a coexistência dos valores ético-profissionais (ética profissional), dos valores do negócio (ética empresarial) e dos valores socioambientais (ética socioambiental)”.

2.1.2.3 Teoria dos *Stakeholders*: entendimento estratégico da RSC

As empresas são entidades abstratas que tem sua existência fundamentada na reunião de pessoas desenvolvendo certas atividades, e que mantém relacionamentos diversos com outras organizações, buscando trocas e interações múltiplas (MELO NETO; FROES, 2011, p.101). Tais organizações e/ou pessoas que se relacionam com a empresa constituem os *stakeholders*, segundo Melo Neto; Froes (2011, p.101).

Citando a definição clássica de Freeman, criador da definição dos *stakeholders*, Martins et al. (2013, p.3) esclarecem que esses são grupos ou indivíduos que se beneficiam ou são prejudicados pelas ações das organizações, assim como acabam tendo seus direitos respeitados ou violados devido às ações empresariais. Jensen (2001, p.9) *apud* Silveira; Yoshinaga; Borba (2005, p.37) critica essa definição ao argumentar que, sob determinada interpretação, ela consideraria o meio ambiente, terroristas e criminosos como *stakeholders*, por estes poderem substancialmente afetar ou serem afetados pelo bem-estar da empresa.

Já Melo Neto; Froes (2011, p.102) resumem a definição de *stakeholders* como sendo “os parceiros que mantêm um estreito vínculo com as empresas e com ela desenvolvem relações diversas”. Existe ainda a classificação dos *stakeholders* em primários e secundários, devido à complexidade e variedade dos mesmos em uma relação de negócios:

Os primários são subdivididos em privados e públicos. *Stakeholders* primários privados são os acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores, enquanto os *stakeholders* primários públicos são o governo e as comunidades. Os *stakeholders* secundários são os que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas que não se encontram engajados em transações com a corporação e que não são essenciais para a sua sobrevivência (CLARKSON, 1995, p.107 *apud* MARTINS et al. 2013, p.4).

No Quadro 3, tem-se uma pequena amostra dos principais *stakeholders* e a influência que exercem na organização:

Quadro 3: *Stakeholders* ligados à empresa

<i>Stakeholder</i>	Ganhos	Riscos minimizados
Funcionários	Aumento do comprometimento	Os funcionários apresentam grande poder de interagir com consumidores, vizinhança e amigos. Dessa forma, podem divulgar boas ou más informações sobre as ações da empresa, a depender de como são envolvidos com as ações de RSC.
Consumidores	Aumento da lealdade nas compras	Os consumidores já começam a apresentar uma propensão a comprar em empresas que apresentam práticas de RSC. Além disso, os produtos que trazem esse conceito também passam a ser valorizados. Dessa forma, minimizam-se os riscos de aceitação.
Investidores	Aumento do valor de mercado e atração de investimentos	Podem reduzir o custo de capital e consequentemente aumentar os ganhos econômicos, por meio das recomendações favoráveis dos analistas de <i>buy-side</i> da empresa.
Parceiros comerciais	Aumento da colaboração e da confiança nas relações comerciais	As ações de RSC na empresa deixam os distribuidores e fornecedores menos preocupados com rupturas na relação da cadeia de suprimentos pelo descontentamento dos funcionários ou colaboradores.
Agentes reguladores	Aumento dos ganhos pela ação reguladora e legal favorável	As ações de RSC podem facilitar o acesso a mercados internacionais muito fechados por barreiras comerciais. Além disso, por meio das ações as empresas podem engajar-se mais com as comunidades locais e com os agentes reguladores locais
Ativistas	Aumento das vendas por meio da aprovação dos ativistas que podem influenciar os consumidores	As ações de proteção ao meio ambiente, oportunidades de trabalho iguais, ações de filantropia, bem como a comercialização de produtos que apresentam selos que garantem sua origem podem aumentar a aprovação dos consumidores e dos ativistas, reduzindo assim o risco de boicotes contra a empresa.
Comunidade	Aumento da legitimidade	As empresas que trabalham a favor da comunidade podem se beneficiar dessa relação por meio da legitimidade criada. Dessa forma o risco de má aceitação ou conflitos fica reduzido.
Mídia	Aumento da cobertura favorável	As ações sociais defendidas pelas empresas podem ser importantes geradores de mídia favorável, minimizando o risco de coberturas que podem afetar a credibilidade da empresa.

Fonte: Adaptado de Prado; Ventura; Martinelli (2012, p.352).

A partir do quadro exposto acima, podemos classificar os ganhos, que podem ser ditos como os resultados esperados pela organização, como sendo: econômico/monetário e não econômico/não monetário (WELZEL, 2012). Os ganhos econômicos/monetários são: aumento do valor do mercado e atração de investimentos, aumento dos ganhos pela ação reguladora e legal favorável e aumento das vendas. Já os ganhos não econômicos/não monetários são: aumento da lealdade nas compras, aumento do comprometimento, aumento da colaboração e da confiança nas relações comerciais, aumento da legitimidade e aumento da cobertura favorável, proporcionando uma melhora da imagem da empresa perante o público.

Bertoncello; Chang Jr. (2007) afirmam que no contexto exemplificado acima sobre os resultados esperados, a RSC pode se configurar como fator de diferenciação. Para corroborar esta afirmação, McWilliams e Siegel (2001, p.119), argumentam que a RSC como uma estratégia de diferenciação "é usada para criar novas demandas e obter um preço *premium* para um produto ou serviço existente". Os autores complementam que alguns consumidores querem que os produtos que comprem apresentem alguns atributos de

responsabilidade social (inovação de produtos). Já outros consumidores valorizam produtos que são produzidos de forma responsável (inovação de processo). McWilliams e Siegel (2001, p.119, tradução livre) declaram que, nesta perspectiva, a RSC pode ser vista "como uma forma de investimento", já que as empresas procuram atender tanto o consumidor, como as outras partes interessadas, que valorizam os atributos de RSC. Para Porter (1986, p.12), esta estratégia consiste em “basicamente desenvolver as atividades de uma empresa, buscando agregar valor aos seus produtos e serviços”. Bertoncello; Chang Jr. (2007, p.74) adicionam sua visão sobre o assunto, afirmando que, dessa forma, "a empresa desenvolve uma oferta única no âmbito de todo o mercado, oferecendo produtos e serviços com atributos distintos e valorizados pelos clientes". É oportuno observar que essa distinção pode se dar de várias formas: "no projeto do produto, na imagem da marca, na aplicação da tecnologia, nos serviços de Pós-Venda e atendimento, no sistema de distribuição e assim por diante" (Bertoncello; Chang Jr., 2007, p.74).

Segundo Mintzberg (2000, p.208), a estratégia de diferenciação pode ser tipificada por meio dos seguintes atributos: (1) preços: cobrar simplesmente o menor preço; (2) imagem: propaganda, promoção de vendas, embalagem; (3) suporte: serviços agregados e oferta de produtos complementares; (4) qualidade: melhor produto com relação à confiabilidade, durabilidade e desempenho; (5) *design*: projetos diferenciados; (6) não diferenciação: copiar ações de outras empresas, porém com ações inovadoras e eficientes em *marketing*.

As ações de RSC servem também como estratégia de diferenciação no que diz respeito à atração e retenção de talentos. Amaral; Marson (2013, p.10) afirmam que "mais do que altos níveis de remuneração, os profissionais da atualidade buscam a realização pessoal, a felicidade de trabalhar em uma organização capaz de promover um bom clima organizacional onde o indivíduo possa colocar em prática sua criatividade, suas competências operacionais contribuindo com seus valores para a manutenção de uma imagem organizacional positiva que gere orgulho em seus colaboradores". Assim, diante dessa nova postura dos profissionais qualificados [...], as organizações começaram a "pensar estrategicamente a atração e retenção de seus talentos, não mais subestimando a análise crítica de seus colaboradores e sim alinhando os objetivos da empresa às expectativas dos indivíduos que desejam contratar e fidelizar" (AMARAL; MARSON, 2013, p.11).

Harrison (2005) ratifica que as empresas bem sucedidas “aprenderam a como desenvolver e gerenciar relações com um leque amplo de organizações, grupos e pessoas que tem interesses em sua companhia”, sendo então, parte da estratégia empresarial satisfazer os públicos de interesse. Tais públicos de interesse, constantemente, “criam expectativas no que

se refere à forma como eles esperam receber” (HARRISON, 2005, p. 33). Desta forma, “a imagem ética da organização, bem como a sua reputação ficam comprometidas quando os *stakeholders* declaram abertamente as suas insatisfações com as práticas ou desempenhos apresentados pelas organizações” (PRADO; VENTURA; MARTINELLI, 2012). Harrison (2005) ainda destaca que o desalinhamento entre as ações da organização e os desejos dos principais públicos de interesse pode ter como resultados perdas financeiras.

Partindo do modelo dos *stakeholders* de Freeman, os autores Vasconcelos; Alves; Pesqueux (2012) esclarecem que o gestor converte-se em avalista dos interesses de todas as partes interessadas, mesmo sob risco de reduzir o retorno dos acionistas. Assim, a nova missão da organização seria estabelecer uma "governança socialmente responsável que iria além da simples coexistência aceitável entre *stakeholders*" (BARET, 2006, p. 135 *apud* VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012). A organização passaria a ter também responsabilidades estendidas e a RSC seria considerada como consequência de boa gestão, ou seja, de uma “gestão estratégica e ética que reconheceria as necessidades de todos os atores que têm um interesse na empresa e que avaliam as consequências dos seus atos” (GOND e MULLENBACH-SERVAYRE, 2004 *apud* VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012).

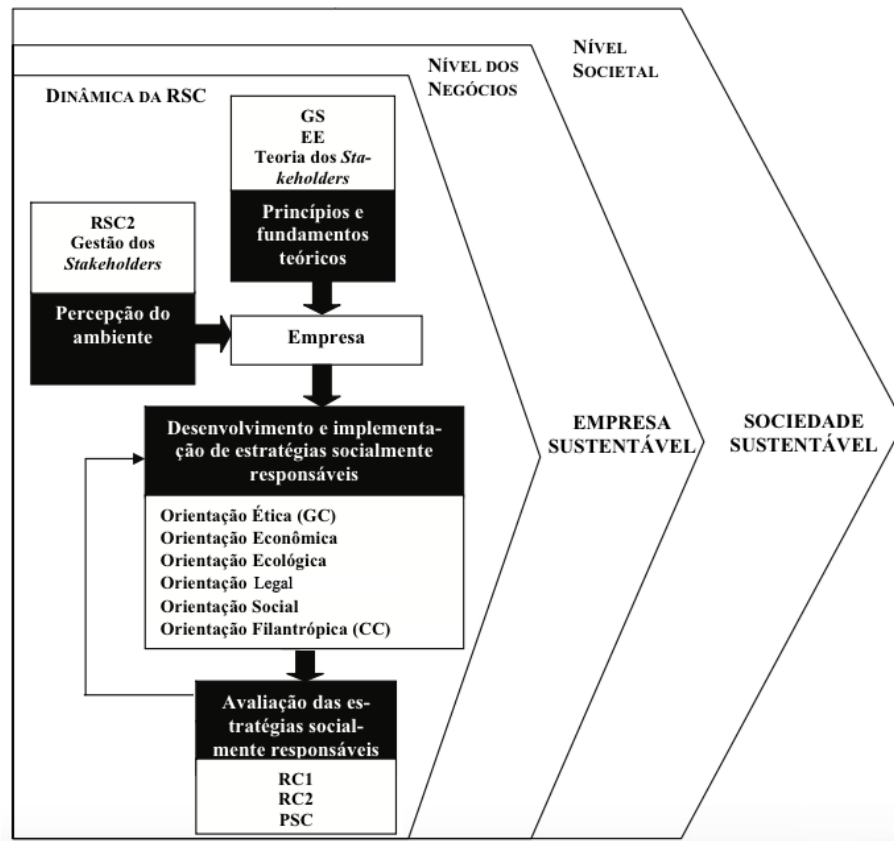
Em suma, a teoria dos *stakeholders* surgiu para fortalecer algo fundamental nas organizações: que cabe aos administradores (empresários) traduzirem as demandas dos seus públicos de interesse, criando assim, estratégias para satisfazê-los, de modo que a organização seja vista de forma positiva pelos seus *stakeholders* e tenha perenidade no mercado em que está inserida (HARRISON, 2005). Vale ressaltar a visão de Carroll (1991), que afirma que a teoria dos *stakeholders* é um marco importante para a RSC, pois colocou “nome e face” naqueles que se relacionam com a empresa. Já Laprise (2005) argumenta que, mais do que representar um avanço considerável na RSC, os trabalhos de Freeman permitiram identificar o outro, aquele sujeito ou grupo para quem a empresa deve alguma satisfação.

Na próxima seção será apresentado o Modelo Interdisciplinar da RSC, que será a base para a pesquisa realizada neste trabalho.

2.2 MODELO INTERDISCIPLINAR DA RSC

Para fins de pesquisa, o modelo de RSC utilizado neste trabalho será o Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de RSC, de Welzel; Luna; Bonin (2008), conforme ilustra a Figura 2, que tem como fundamento os pilares de RSC explicados na seção anterior.

Figura 2: Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de RSC



Fonte: Adaptado de Welzel et al. (2008, p.9).

Conforme as autoras explicam na Figura 2, observa-se que “o conceito de RSC é construído a partir dos fundamentos da gestão sustentável (GS), ao passo que é influenciado diretamente pelos princípios de ética empresarial (EE)” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.9-10). Fundamentam-se também nos preceitos da teoria dos *stakeholders*, “que traz consigo a ideia de ampliação dos limites organizacionais”. A partir desse conceito “a empresa não se concentra apenas em si mesma, mas passa a considerar o ambiente no qual está inserida” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.10). Com isso “as empresas perceberam que ações irresponsáveis afetam negativamente sua reputação corporativa (RC2)”, fazendo-se necessário desenvolver novas estratégias para perceber os anseios da sociedade e, assim, desenvolver “novas formas de mensurar os resultados obtidos” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.10).

Segundo as autoras, “a resposta para esses dois novos desafios está contida nos conceitos de responsividade social corporativa (RSC2) e *performance* social corporativa (PSC), respectivamente” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.10). O primeiro conceito fornece um caráter estratégico de prontidão da empresa na resposta às necessidades sociais, que exige que a empresa desenvolva ações ou até mesmo modifique sua estrutura no intuito

de possibilitar o diálogo e a operacionalização das ações de cunho social (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.10). Já o conceito de PSC “trata da avaliação dos resultados obtidos na implementação das estratégias de cunho social, que incluem os aspectos ético, ecológico e social, com base em medidas monetárias e não monetárias. Como resultado final pode-se analisar a empresa e afirmar em que nível de (ir)responsabilidade corporativa (RC1) ela se enquadra” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.10).

Welzel; Luna; Bonin (2008, p.10) continuam explicando o modelo, agora em termos de objetivos. Para as autoras a “RSC é entendida como sendo fundamentada na teoria de gestão sustentável, se apresentando assim como uma possibilidade instrumental para complementar o quadro da sustentabilidade em dois níveis distintos: nível dos negócios e nível societal” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.10). Sendo assim, “a implementação da RSC no nível dos negócios tem como finalidade alcançar o *status* de ‘empresa sustentável’. Para tanto, a implementação da RSC requer uma mudança na perspectiva da empresa de forma a incluir ações provenientes de uma reflexão estratégica de longo prazo” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.10). Portanto, Welzel; Luna; Bonin (2008, p.10) concluem que “o objetivo final da RSC é o alcance do *status* de empresa sustentável, guiada por princípios econômicos, éticos e ecológicos, contribuindo assim para a consolidação de uma sociedade sustentável no nível societal”.

Na próxima seção será estudado o núcleo desse modelo: as orientações para o desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis.

2.3 ORIENTAÇÕES CENTRAIS DE RSC

Em 1979, Carroll definiu um modelo tridimensional sobre as categorias de RSC (econômica, legal, ética e discricionária ou filantrópica), que foram reelaboradas em 1991 em forma de pirâmide (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.3). Segundo Welzel; Luna; Bonin (2008, p.3) o modelo piramidal sobre RSC idealizado por Carroll (1991) é tido até o momento como um modelo explicativo fundamental do tema. Com base nesse modelo a empresa possui quatro graus com categorias diferentes de responsabilidade social.

a) **responsabilidade econômica:** a empresa precisa gerar lucro (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.3). Carroll (1991, p.40) argumenta que, “historicamente, as organizações empresariais foram criadas como entidades econômicas destinadas a fornecer bens e serviços aos membros da sociedade. O lucro foi estabelecido como o principal incentivo para o empreendedorismo”. Portanto, a “instituição de negócios é a unidade econômica básica da

sociedade e assim, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade necessita e, neste processo, obter lucro. Todas as outras funções de negócios são baseadas nesta premissa fundamental” (CARROLL, 1979, p.500).

b) **responsabilidade legal:** a empresa deve obedecer à lei. Nesta categoria, Carroll (1991, p.41) esclarece que sociedade não apenas “sancionou os negócios para operar visando o lucro; ao mesmo tempo, os negócios devem cumprir as leis e regulamentos promulgados pelos governos federal, estaduais e governos locais, como regras que as empresas precisam para funcionar”. Na visão do autor, “responsabilidades legais refletem uma visão de ‘ética codificada’ no sentido de que incorporam noções básicas de operações justas conforme estabelecido por nossos legisladores” (CARROLL, 1991, p.41).

c) **responsabilidade ética:** a empresa deve fazer o que é certo e agir sempre de forma correta e leal (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.3). Carroll (1991, p.41) afirma que a responsabilidade ética corresponde a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas e padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos (*stakeholders*) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas.

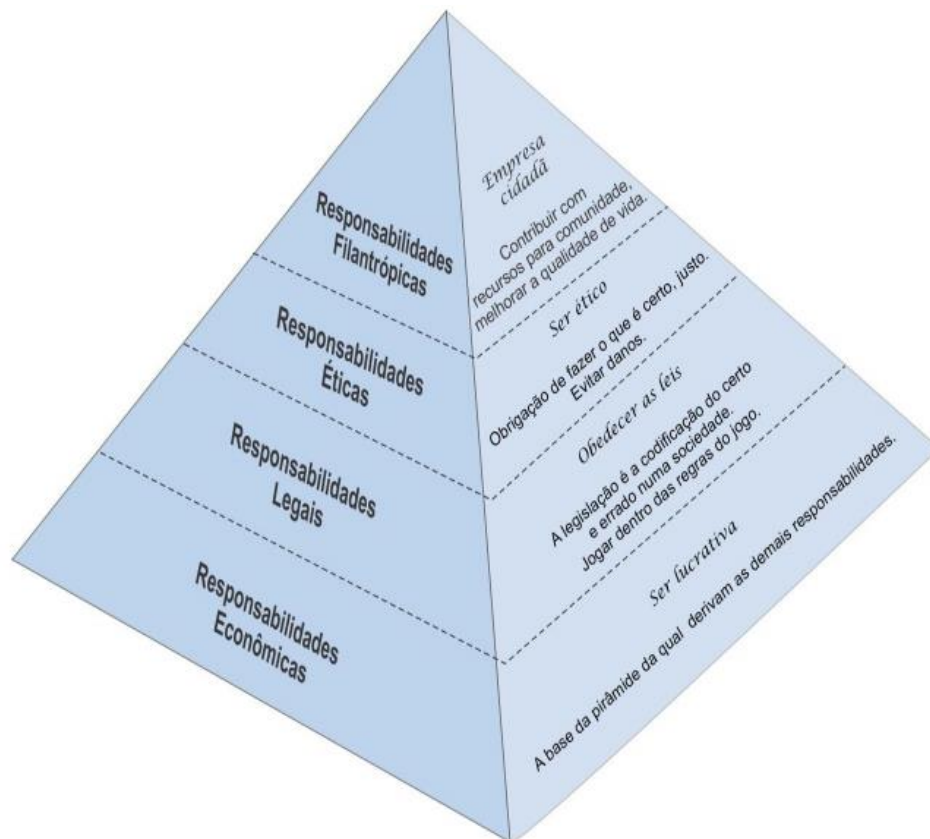
d) **responsabilidade de ação discricionária:** a empresa deve contribuir para a melhoria das condições da sociedade em geral, engajando-se em projetos sociais comunitários de cunho educacionais, culturais e esportivos (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.3). Filantropia, para Carroll (1991, p.42), abrange as ações corporativas que são fornecidas em resposta à expectativa da sociedade de que as empresas são bons cidadãos corporativos. Isso inclui participar ativamente de atos ou programas para promover o bem-estar humano ou a benevolência (CARROL, 1991, p.42). Sendo assim, Carroll (1991) introduz um ponto vital para a RSC, quando cita que a RSC inclui contribuições filantrópicas, mas não está limitado a eles.

Para Porter; Kramer (2002 *apud* Welzel; Luna; Bonin, 2008, p.11-12) as ações de cunho filantrópico podem ser enquadradas em duas abordagens diferentes de filantropia: puramente caritativas e; como ‘filantropia estratégica’. No primeiro caso, as ações objetivam a melhoria de lugares públicos na vizinhança da empresa e/ou o patrocínio de eventos

comunitários. No segundo caso, consistem em programas desenvolvidos pelas empresas que tenham ligação direta com seus negócios ou que possam repercutir positivamente no aumento da produtividade ou no desempenho geral da empresa (PORTER; KRAMER, 2002 *apud* WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.11-12).

Na figura 3, tem-se a pirâmide de Carroll, com suas quatro dimensões. Em resumo, Carroll (1991, p.43) afirma que a RSC total dos negócios implica na realização simultânea das responsabilidades econômica, jurídica, ética e filantrópica. O autor declara em termos mais pragmáticos e gerenciais, que a empresa socialmente responsável deve esforçar-se para obter lucro, obedecer à lei, ser ético, e ser um bom cidadão corporativo (CARROLL, 1991, p.43). Ou seja, os temas são complementares, apesar de serem estudados separados.

Figura 3: **Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa**

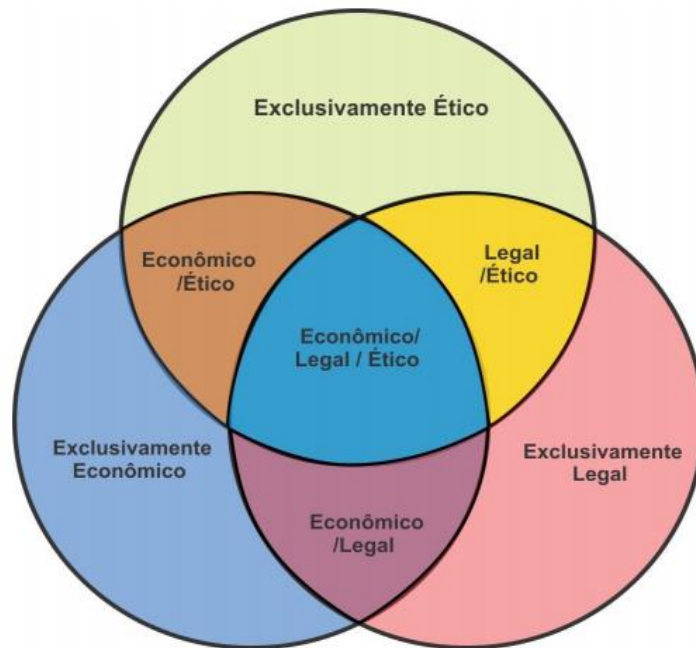


Fonte: Silva (2012, p.34) adaptado de Carroll (1991).

Schwartz e Carroll (2003, p. 509 *apud* Alves, 2012, p.38) não satisfeitos com o modelo das quatro responsabilidades e percebendo que o uso da pirâmide mostrada na Figura 2, poderia gerar confusões ou formas inadequadas de uso, criaram um novo modelo usando círculos para indicar os três campos ou domínios da RSC: o domínio econômico, o legal e o ético, conforme Figura 4. Neste modelo dos três domínios da RSC, a filantropia deixou de ser

uma dimensão específica, porque os autores entendem que além de ser “difícil distinguir entre atividades éticas e filantrópicas, a filantropia pode estar sendo praticada apenas por interesses econômicos” (SCHWARTZ; CARROLL, 2003, p.506). Sendo assim, o novo modelo propõe que tal categoria, se existir, “seria melhor incluída nas responsabilidades éticas e/ou econômicas” (SCHWARTZ; CARROLL, 2003, p.506).

Figura 4: **Modelo dos três domínios da RSE**



Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003, p. 509).

No modelo, o campo exclusivamente econômico refere-se às atividades que proporcionam benefícios econômicos positivos, diretos e indiretos. Entende-se como a maximização do lucro ou do valor das ações (SCHWARTZ; CARROLL, 2003, p.513). No campo denominado exclusivamente legal, os autores compreendem como sendo ações empresariais que não são considerados éticos e que não oferecem nenhum benefício econômico direto ou indireto (SCHWARTZ; CARROLL, 2003, p.515). O domínio exclusivamente ético refere-se às responsabilidades da empresa baseadas nos princípios morais. As ações empresariais não possuem nenhuma implicação econômica ou legal direta ou indireta (SCHWARTZ; CARROLL, 2003, p.515).

Welzel; Luna; Bonin (2008, p.5) elucidam que ao representar o modelo em um diagrama os autores eliminam a errônea interpretação de que há uma hierarquia entre os temas centrais da RSC. Finalmente, esse modelo considera as possibilidades de combinações entre

os temas centrais da RSC, resultando em sete categorizações das atividades das empresas, portanto, “desfaz o modelo do ‘ou’, trazendo consigo a possibilidade do ‘e’” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.5).

Além das dimensões consideradas por Carroll, em 1991 e por Schwartz e Carroll em 2003, temos mais duas que são omitidas pelos autores. Estas dimensões são consideradas a partir do conceito de Desenvolvimento Sustentável, que tem como base o *Triple Bottom Line*, abordado na seção 2.1.2.1. Esta concepção também é conhecida como os “Três Ps”, onde são considerados as pessoas e o planeta, dando origem as orientações abaixo:

e) **orientação social:** segundo Dahlsrud (2008, p.4) em um levantamento realizado dos principais conceitos de RSC, esta orientação refere-se ao relacionamento da empresa com a sociedade. O autor cita em seu artigo, frases que conceituam RCS neste sentido, como: ‘contribuir para uma sociedade melhor’; ‘integrar as preocupações sociais nas operações da empresa’; ‘considerar o escopo completo do impacto sobre as comunidades’. Também pode ser citado nesta orientação o conceito de responsividade social corporativa (RSC2), que “fornece um caráter estratégico de prontidão da empresa na resposta às necessidades sociais, exigindo que empresa crie formas ou até modifique sua estrutura no intuito de possibilitar o diálogo e a operacionalização das ações de cunho social” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.10). Dessa maneira, as questões sociais correspondem aos relacionamentos da empresa com seus diversos *stakeholders*, sejam eles os colaboradores, acionistas, clientes ou parceiros (MELO NETO; FROES, 2011, p.9). Com relação ao público interno, são envolvidas situações que afetam ou contribuem para uma melhora no desempenho organizacional. Enquanto para o público externo, as situações abordadas referem-se aos danos que poderão afetar a imagem da empresa no presente ou prejudicá-la futuramente. (MELO NETO; FROES, 2011, p.9). Nesta orientação, têm-se a percepção que “é uma obrigação administrativa tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização juntamente com o bem-estar da sociedade como um todo” (CERTO; PETER, 1993, p.21), seja pela inclusão de minorias, combate ao trabalho escravo e infantil ou apoio à diversidade.

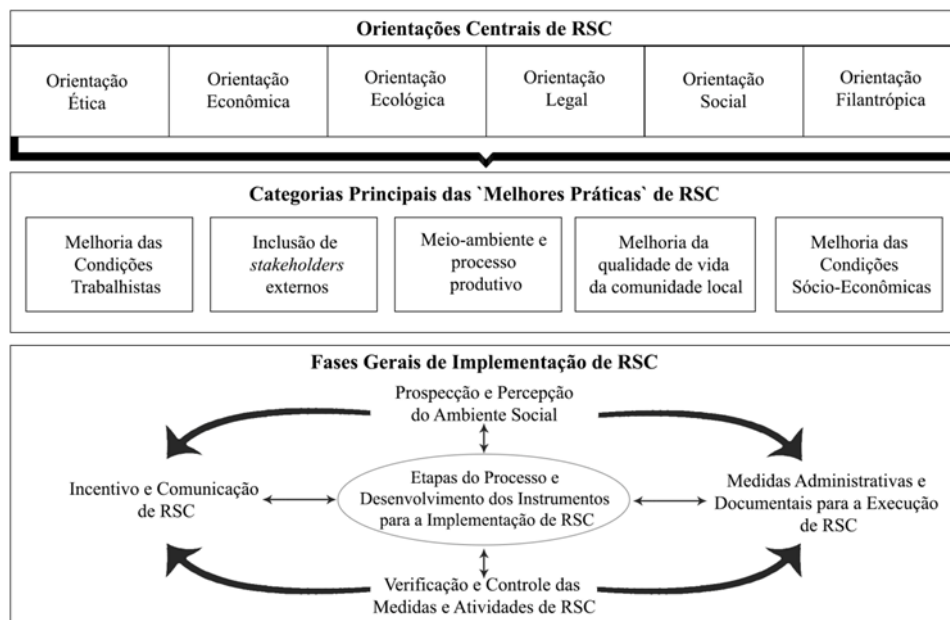
f) **orientação ecológica:** A responsabilidade e/ou sustentabilidade social corporativa “é o comprometimento voluntário das organizações com o desenvolvimento da sociedade e a preservação do meio ambiente, consciente de que estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa” (NAGATA et al., 2010). No entender de Ashley (2005, p. 101), com relação ao meio ambiente, a RSC tem como objetivo “a ecoeficiência, integrando fatores

como tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão”. Mais que isso, a RSC é a implementação da sustentabilidade na esfera corporativa” (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008, p.2). Para a Comissão Europeia (2015) a RSE precisa integrar objetivos sociais e ecológicos nas atividades empresariais de forma que o sucesso econômico seja combinado com o benefício para a sociedade e para o ambiente (uma situação de vantagem recíproca).

2.4 PRÁTICAS E PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Conforme visto na seção 2.3, as orientações centrais da RSC consideradas neste estudo são a Ética, a Econômica, a Ecológica, a Legal, a Social e a Filantrópica. Essas dimensões fundamentam o modelo apresentado na Figura 5, além disso, o modelo que será aplicado na pesquisa abrange também, dentro dessas orientações centrais, as melhores práticas das empresas que consideram a RSC nas suas estratégias e as fases de implementação nas mesmas (WELZEL, 2012). A Figura 5 exemplifica essa dinâmica:

Figura 5: *Framework* para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis



Fonte: Adaptado de Welzel (2012).

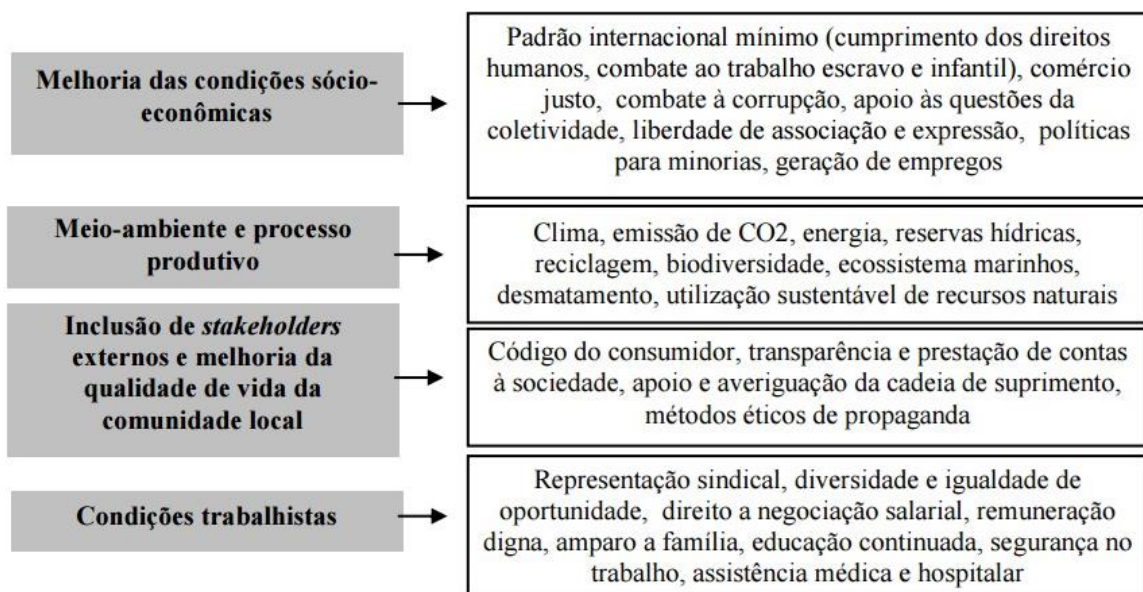
Nos tópicos a seguir, serão aprofundadas as explicações a respeito da Figura 5, como as melhores práticas e as fases de implementação da RSC nas organizações.

2.4.1 Melhores Práticas de RSC

A partir de alguns estudos, Welzel elaborou em 2009, uma tipologia das principais atividades legais, econômicas, sociais, éticas e ecológicas. Estas, por sua vez, foram enquadradas em quatro principais áreas: (1) melhoria das condições socioeconômicas; (2) meio-ambiente e processo produtivo; (3) inclusão de *stakeholders* externos e melhoria da qualidade de vida da comunidade local; (4) melhoria das condições trabalhistas.

Na Figura 6, são apresentadas essas práticas com suas respectivas atividades típicas:

Figura 6: Tipologia das principais atividades de RSC



Fonte: WELZEL; HAUPT; MARTINS (2015).

A autora realizou uma análise das atividades que originou uma classificação em três níveis diferenciados de atuação da empresa: (1) de longo prazo e voltado ao meio externo; (2) de médio prazo e intercalado entre o meio externo e interno; (3) de curto prazo e voltado ao meio interno (WELZEL, 2009).

Mais recentemente, Welzel; Haupt; Martins (2015, p.114) explicam que “no nível de curto prazo, a empresa pode se dedicar à melhoria dos benefícios oferecidos aos seus colaboradores, garantir condições dignas e seguras de trabalho, oferecer remuneração que possibilite uma vida digna aos colaboradores, bem como programas de educação continuada e desenvolvimento profissional”. Já nas atividades de médio prazo que estejam ligadas tanto ao meio externo quanto ao meio interno, Welzel; Haupt; Martins (2015, p.114) salientam “o engajamento empresarial em atividades estratégicas, tais como [...] patrocínio de eventos

artísticos, culturais e esportivos que possam refletir os valores da empresa e, com isso, chamar a atenção dos clientes e, conseqüentemente, melhorar a imagem corporativa da empresa”. Ainda no segundo nível, Welzel; Haupt; Martins (2015, p.114) agrupam “as atividades de caráter táticas direcionadas para a comunidade local, bem como as direcionadas aos clientes internos”. Este nível compreende também, “aquelas atividades voltadas aos clientes externos, como os métodos e conteúdos de campanhas de promoção e propaganda que sejam éticos, comunicação e transparência do processo de produção, bem como o esclarecimento dos danos potenciais dos produtos da empresa” (WELZEL; HAUPT; MARTINS, 2015, p.114). Welzel; Haupt; Martins (2015, p.114) incluem ainda neste segundo nível, as atividades referentes aos fornecedores. Para os autores, “o objetivo neste tipo de atividade seria a de fortalecer as relações de negócios e ligação com a comunidade onde a empresa está inserida” (WELZEL; HAUPT; MARTINS, 2015, p.114).

Entretanto, Welzel; Haupt; Martins (2015, p.114) elucidam que “a principal discussão acerca do tema RSC referem-se às atividades de longo prazo e voltadas à melhoria das condições socioeconômicas fortemente defendidas por organismos supranacionais, como a defesa dos direitos humanos determinadas pela ONU”. O segundo grupo de questões “diz respeito aos princípios democráticos e da defesa e busca do comércio justo, bem como à criação de políticas de inclusão de minorias” (WELZEL; HAUPT; MARTINS, 2015, p.114). Os autores finalizam sua explicação, argumentando que as questões relativas ao meio-ambiente e às mudanças climáticas, caracterizam-se como um terceiro tema importante, envolvendo questões delicadas como o respeito à biodiversidade e a utilização sustentável dos recursos naturais (WELZEL; HAUPT; MARTINS, 2015, p.115).

Na próxima seção serão abordadas e explicadas as fases de implementação de RSC nas organizações.

2.4.2 Fases Gerais de Implementação de RSC

Referente às fases gerais de implementação da RSC (Figura 5), Welzel; Lavarda (2015) propõe que o modelo tenha por base a descrição das etapas do processo e o desenvolvimento de instrumentos para a implementação de RSC. Sendo assim, têm-se quatro etapas gerais que compõe esse processo, definidas por Welzel, em 2012, onde o início da implementação da RSC decorre da (1) ‘Prospecção e Percepção do Ambiente Social’ (WELZEL; LAVARDA, 2015, p.8). Em seguida, Welzel; Lavarda (2015, p.8) explicam que “ocorrem duas outras fases – que podem ou não ser concomitantes –, que é a introdução de (2) ‘Medidas Administrativas e Documentais para a execução da RSC’, e o desenvolvimento

de instrumentos de (3) ‘Incentivo e Comunicação de RSC’’. A conclusão do “processo de implementação de RSC prescinde de uma etapa de (4) ‘Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC’” (WELZEL; LAVARDA, 2015, p.8). As autoras destacam que cada etapa possui desdobramentos em instrumentos de implementação que podem variar de acordo com a atividade-fim da organização estudada (WELZEL; LAVARDA, 2015, p.8).

Na Figura 7, estão relacionados os principais instrumentos para a implementação da RSC, de acordo com essas etapas.

Figura 7: Etapas do Processo e Desenvolvimento dos Instrumentos para Implementação de RSC

(1) Prospeção e Percepção do Ambiente Social
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com as lideranças locais e movimentos sociais e busca da incorporação de algumas das suas reivindicações; - Mecanismo para identificar problemas sociais que possam afetar a empresa (ex.: pesquisa junto à comunidade ou <i>stakeholders</i>, <i>workshop</i>, fóruns comunitários/debates públicos).
(2) Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC
<ul style="list-style-type: none"> - Possuir um setor/assessoria interna/comissão/conselho/responsável pelas questões de ética, do meio-ambiente, de responsabilidade social ou de sustentabilidade; - Integrar princípios/aspectos de RSC (posturas éticas, desafios ecológicos e sociais) na (o): - Visão da empresa, missão da empresa, estratégia corporativa, planejamento e decisão no nível tático e operacional da empresa; - Definir objetivos concretos para atividades de RSC. - Possuir instruções/normas/procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC, tais como: <ul style="list-style-type: none"> - Lista de ‘valores e princípios’ que explicita os valores da empresa, código de conduta e/ou ‘código de ética’ que estabelece normas de conduta esperada do relacionamento com funcionários, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros; - Buscar adequar o código de ética ao contexto cultural onde a empresa se encontra; - Implementar atividades de RSC com a participação de grupos externos (<i>stakeholders</i>) (ex.: clientes, fornecedores, governo etc.).
(3) Incentivo e Comunicação de RSC
<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de um documento específico (signatário de acordos nacionais/internacionais); - Disponibiliza informações sobre RSC (ex.: pôsteres, manuais, <i>websites</i>); - Realiza reuniões individuais com pessoas-chave na empresa; - Promovem palestras informativas, seminários técnicos, fóruns de discussão, <i>workshops</i>; - Oferece treinamento do código de ética/conduta com gestores e colaboradores; - Forma grupos de trabalho sobre RSC nas várias unidades da empresa; - Implementa sistemas formais para possibilitar a coleta e registro de ideias dos funcionários (ex.: caixa de sugestões, quadro, livros abertos, “padrinhos” internos); - Possui intranet ou banco de dados/conhecimento para registro e acesso às ‘melhores práticas’ de atividades/procedimentos/programas de RSC.
(4) Verificação e Controle dos Instrumentos e Práticas de RSC
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibiliza canais de comunicação (ex. “disque-denúncia” ou “<i>help-desks</i>”) para receber reclamações e denúncias anônimas sobre atos de corrupção, de crime ecológico, ações antiéticas ou atividades ilegais cometidas por parte de funcionários, representantes e parceiros; - Pune colaboradores por desrespeito às normas éticas; - Incorpora critérios éticos do comportamento de colaboradores para avaliação de seu desempenho, sua promoção e/ou como parte de sua remuneração; - Controla anualmente e publica relatórios das atividades ligadas a RSC (atividades de cunho ecológico, ético, social e/ou filantrópico); - Monitoração das diretrizes e ações de RSC é verificada e auditada por terceiros; - Mensura os impactos da realização de atividades de RSC na reputação da empresa e na satisfação de seus <i>stakeholders</i> (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.).

Fonte: Adaptado de Welzel (2012).

Assim, essas etapas resumem-se da seguinte maneira (WELZEL, 2012):

- a) **prospecção e percepção do ambiente social:** como a empresa percebe o ambiente organizacional externo para definir as práticas de RSC;
- b) **medidas administrativas e documentais para a execução de RSC:** como ocorre a implementação das atividades de RSC na estratégia corporativa;
- c) **incentivo e comunicação de RSC:** como a empresa dissemina as práticas de RSC, interna e externamente;
- d) **verificação e controle das medidas e atividades de RSC:** como a empresa monitora as práticas de RSC.

Portanto, “a associação dessas medidas e instrumentos com a proposição das ‘melhores práticas’ de RSC configuram a sistematização do desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis nas organizações” (Figura 5) (WELZEL; LAVARDA, 2015, p.8).

Por fim, esta seção fecha a explicação do Modelo Interdisciplinar da RSC e em seguida, serão explicitados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De uma maneira resumida, “pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 19). Assim sendo, as pesquisas podem ser feitas tanto por razões de ordem intelectual (pela própria razão do conhecer), quanto por razões de ordem prática (pelo desejo de conhecer com vistas a fazer algo de forma mais eficiente e eficaz) (GIL, 2007).

Para o desenvolvimento desta pesquisa revelou-se a necessidade de uma abordagem qualitativa, pois a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Portanto, condiz com o objetivo do trabalho, pois o que se pretende é realizar um estudo aprofundado na empresa Intelbras, visando conhecer suas práticas e processos de implementação.

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos, segundo Gerhardt; Silveira (2009, p.32) buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. No entanto, nesta pesquisa, não serão abordados valores numéricos e dados estatísticos, uma vez que o trabalho visa compreender as situações, os processos e os fenômenos ocorridos na organização, referentes ao tema estudado.

Para iniciarmos a pesquisa foi utilizada uma análise bibliográfica e uma pesquisa documental. Segundo a classificação de Gil (2008, p. 44-45) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Godoy (1995, p.21) cita que a pesquisa documental é o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares. Na visão da autora, a palavra “documentos”, neste caso, deve ser entendida de uma forma ampla,

Incluindo os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas (que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade) e os elementos iconográficos (GODOY, 1995, p.21-22).

Dessa maneira, os documentos disponibilizados pela empresa que foram utilizados para esta pesquisa foram: Medição, Monitoramento e Controle Operacional Ambiental; Planilha de Aspectos e Impactos da Intelbras; Inventário de Resíduos e Efluentes; Plano de Gestão de Resíduos Sólidos da Intelbras Matriz 2014 (PGRS); Destinação de Resíduos da Matriz; Cartilha de Benefícios; Diretrizes para a Gestão de Pessoas na Intelbras, com base no Modelo de Competências; Manual de Gestão da Intelbras; Política Ambiental e a Política da Qualidade.

Por conseguinte, a metodologia empregada nesta pesquisa tem um caráter descritivo, citada por Gil (2008, p.28) como a pesquisa que objetiva “descrever as características de determinada população ou fenômeno [...]”. Portanto, é a metodologia mais apropriada para este estudo, visto que será necessário descrever as práticas de RSC da empresa estudada e relacioná-las com as orientações centrais de RSC, bem como descrever as fases de implementação de RSC na empresa.

A partir disto, a pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso, que tem como “propósito fundamental a análise intensiva de uma dada unidade social” (GODOY, 1995, p.25). No entender de Godoy (1995, p.25), o estudo de caso propõe-se ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Já Gil (2007, p. 54) afirma que o estudo de caso,

Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Além disso, para Yin (2003, p. 26) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que utiliza duas fontes de evidência: a observação direta dos fatos que estão sendo estudados e entrevistas realizadas com as pessoas envolvidas neste contexto.

Em síntese, o objeto de análise é a empresa Intelbras, sendo que o cerne do estudo é a análise de suas práticas/atividades de RSC e as fases de implementação na organização, bem como os resultados decorrentes das mesmas, tanto em níveis monetários quanto não monetários. Dessa maneira, será realizado um estudo de caso com base em entrevistas semiestruturadas, com perguntas elaboradas de acordo com áreas específicas, assim como a análise de documentos disponibilizados, como será visto na próxima seção.

3.2 COLETA DE DADOS: TÉCNICAS, TIPOS E PRÉ-TESTE

No processo de coleta de dados, foram empregadas fontes primárias e secundárias. Richardson; Peres (1999, p.252) explicam que “uma fonte primária é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada”, ou seja, são aqueles obtidos diretamente através de questionários ou entrevistas por exemplo. E os dados secundários de acordo com Martins (1994, p.47), são “os dados coletados em publicações, cadastros, fichários”, entre outros.

Conforme Richardson; Peres (1999), a diferença básica entre as fontes primárias e secundárias é que a fonte primária está relacionada diretamente com o evento e está próxima dele. E a fonte secundária são os elementos que intervêm entre a fonte e o acontecimento.

Neste estudo, para o alcance dos dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (**os roteiros estão disponíveis no Apêndice A**) com os responsáveis pelas áreas escolhidas para a pesquisa. Vale ressaltar que a entrevista semiestruturada “é direcionada por um roteiro previamente elaborado, composto geralmente por questões abertas, o qual permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado” (FUJISAWA, 2000 *apud* BELEI et al., 2008, p. 189). Já Manzini (2012, p.156) esclarece que a entrevista semiestruturada “tem como característica um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenômeno com uma população específica”. Para o autor, deve existir flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas ao entrevistado e o entrevistador pode realizar perguntas complementares para entender melhor o fenômeno em pauta (MANZINI, 2012, p.156).

As áreas escolhidas para a realização desta pesquisa foram selecionadas de acordo com dois critérios: importância das atividades desenvolvidas na área para a RSC e relevância das mesmas para a pesquisa. O mapa descritivo que guiou a elaboração das questões específicas para cada área está detalhado nos Apêndices C e D, sendo que foram divididos entre as melhores práticas e as fases de implementação de RSC. Estes quadros foram desenvolvidos a partir do Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de RSC (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008), explicado na seção 2.3 e serviram como roteiro para a realização das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 21/05/15 e 12/06/15, *in loco*, com os responsáveis pelas áreas, conforme descrito no Quadro 4. Na segunda etapa da coleta de dados, a informação sobre o entendimento de RSC para as entrevistadas, foi obtida através de *e-mail*.

Quadro 4: Perfil Geral dos Entrevistados

Nome	Daniela	Dione	Leila	Maria Elisa
Faixa etária	Entre 41 e 45	Entre 36 e 40	Entre 41 e 45	Entre 41 e 45
Grau de instrução	Especialização/ MBA	Especialização/ MBA	Especialização/ MBA	Especialização/ MBA
Curso de Graduação	Ciências Contábeis	Automação de Escritórios e Secretariado	Administração	Automação de Escritórios e Secretariado
Cargo	Supervisora	Gerente	Supervisora	Supervisora
Departamento	Relacionamento com Cliente	Recursos Humanos	<i>Marketing</i>	Qualidade e Meio Ambiente
Há quanto tempo trabalha na empresa	De 10 a 20 anos	De 10 a 20 anos	De 10 a 20 anos	Há mais de 20 anos
Duração das Entrevistas	15 min e 38 seg.	3 hs e 21 min.	30 min e 2 seg.	1 h e 32 min.

Fonte: Elaboração própria.

Já para a obtenção dos dados secundários, foram utilizados materiais disponíveis no *site* da organização, na intranet da empresa, bem como arquivos disponibilizados pelos entrevistados.

Outra ferramenta utilizada para a coleta de dados foi a observação participante, ou observação ativa, que “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo” (GIL, 2008, p.103). Com efeito, uma das pesquisadoras trabalha na organização, sendo que esta técnica será importante para obtenção de dados mais profundos e complexos acerca do tema pesquisado. As principais vantagens dessa ferramenta são: facilidade de rápido acesso aos dados sobre situações habituais em que os membros das comunidades se encontram envolvidos; possibilidade do acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado e possibilidade para captar as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados (GIL, 2008, p.103).

Como técnica de análise, utilizou-se a análise por triangulação de métodos, pois no que tange à coleta de dados, “a triangulação permite que o pesquisador possa lançar mão de três técnicas ou mais com vistas a ampliar o universo informacional em torno de seu objeto de pesquisa” (MARCONDES; BRISOLA, 2014, p. 203.). Nesta técnica, numa primeira etapa, deve-se “transcrever os dados qualitativos levantados e à medida que são lidas as transcrições, deve-se realizar as marcações daquilo que se considera relevante nos dados qualitativos

levantados” (MARCONDES; BRISOLA, 2014, p. 205). Já na segunda etapa, devem-se avaliar os dados primários coletados, retomando os objetivos do estudo, para depois, dar início à discussão das categorias anteriormente estabelecidas (MARCONDES; BRISOLA, p. 205, 2014). Na terceira etapa, “os dados coletados devem ser trabalhados no sentido de refletir, contextualizar, exemplificar e elucidar as diversas dimensões do estudo que se queira realizar” (MARCONDES; BRISOLA, 2014, p. 205). E, por fim, “os dados qualitativos devem ser tratados ainda no sentido de conferir sustentáculos para as conclusões” (MARCONDES; BRISOLA, 2014, p. 205). Os autores finalizam afirmando que

A opção pela Análise por Triangulação de Métodos significa adotar um comportamento reflexivo-conceitual e prático do objeto de estudo da pesquisa sob diferentes perspectivas, o que possibilita complementar, com riqueza de interpretações, a temática pesquisada, ao mesmo tempo em que possibilita que se aumente a consistência das conclusões (MARCONDES; BRISOLA, 2014, p. 206).

Portanto, neste estudo, serão analisadas as entrevistas semiestruturadas, a pesquisa documental e a observação participante na triangulação, aumentando o universo informacional em torno do objeto de pesquisa, conforme elucidam os autores mencionados acima, bem como ampliando a consistência das conclusões. Esta triangulação foi realizada analisando-se o conteúdo dos métodos citados acima, e mediante os dados obtidos foi-se agrupando os elementos de acordo com os objetivos propostos.

3.3 ARTICULAÇÃO ENTRE QUESTÃO DE PESQUISA, CATEGORIA DE ANÁLISE, FATORES, CRITÉRIOS E PROPOSIÇÕES

De acordo com o Quadro 5, foi elaborada a partir da questão de pesquisa, uma categoria de análise principal, relacionada ao tema proposto para este estudo. Mediante esta categoria, foram criados os fatores, que são subdivididos em Entendimento de RSC; Práticas de RSC; Fases de Implementação e Resultados Esperados. No Entendimento de RSC, criou-se um critério de análise que diz respeito ao significado e relevância da RSC, por conseguinte, foram expostas duas preposições para responder a este critério, em que a primeira corresponde ao seu significado e a segunda, a relevância da RSC. Posteriormente, para o fator das Práticas de RSC, foram elaborados dois critérios de análise, sendo estes: Orientações Centrais de RSC e as Categorias Principais de RSC. Dessa maneira, nas Orientações Centrais foram formuladas duas preposições, que correspondem primeiramente a quais das orientações mencionadas nesta pesquisa não fazem parte da organização, e a seguinte proposição está

relacionada à quais delas há uma predominância na empresa. Com relação às Categorias Principais de RSC, uma proposição foi criada demonstrando quais são estas principais de acordo com as referências estudadas. No fator Fases de Implementação, são apresentados dois critérios de análise, sendo o *Status* do Processo de Implementação, que teve sua proposição baseada no modelo de Welzel (2012), mostrando que as práticas de RSC foram mais implementadas na empresa, enquanto que no critério Direcionamento dos Instrumentos/Medidas de RSC, a proposição criada demonstrou que o referido possui caráter interno. Por fim, no fator dito como Resultados Esperados, a proposição criada mostrou que tais resultados possuem implicação monetária/econômica.

Quadro 5: Relação da questão de pesquisa, categorias, fatores e critérios de análise

Questão de Pesquisa	Categoria de Análise	Fatores	Crítérios de Análise	Proposições
Qual o nível de RSC na Intelbras, com base nas suas práticas, fases de implementação e resultados?	Responsabilidade Social Corporativa	Entendimento de RSC	Significado e Relevância de RSC	A RSC é um conjunto de práticas, baseadas na ética e na transparência, que tem por objetivo desenvolver estratégias socioambientalmente responsáveis, buscando atender desta forma, todos os seus <i>stakeholders</i> .
				A RSC possui relevância, pois é vista como um diferencial competitivo para a organização.
		Práticas de RSC	Orientações Centrais de RSC	As práticas de RSC na empresa não possuem como orientação central a filantropia.
				As orientações centrais são multidimensionais, com predominância em três delas: a econômica, legal e ética.
		Fases de Implementação	Categorias Principais de RSC	Dentre as categorias principais de RSC podem-se citar as Melhorias das Condições Trabalhistas; a Inclusão dos <i>stakeholders</i> Externos; o Meio-Ambiente e Processo Produtivo.
			<i>Status</i> do Processo de Implementação	As fases propostas no modelo de Welzel (2012) foram predominantemente implementadas.
			Direcionamento dos Instrumentos/Medidas de RSC	O direcionamento dos instrumentos tem caráter interno.

Questão de Pesquisa	Categoria de Análise	Fatores	Crítérios de Análise	Proposições
		Resultados esperados	Não Monetário/Não Econômico e Monetário/Econômico	Os resultados esperados possuem conotação monetária/econômica.

Fonte: Adaptado de Welzel (2012).

3.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

As áreas escolhidas para serem pesquisadas foram determinadas pela elaboração das perguntas específicas, conforme o Mapa Descritivo, já apresentado na seção 3.2. Portanto, os entrevistados, estão de acordo com esse critério.

Sendo assim, a pesquisa realizada neste trabalho irá retratar apenas a realidade da empresa estudada, não sendo, portanto, generalizável.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Intelbras S.A. Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira, mais conhecida como Intelbras, é uma empresa nacional, fundada em 1976 e situada na Área Industrial de São José – Santa Catarina, atuando nos segmentos de telecomunicação, segurança e redes (INTELBRAS, 2015). A organização é composta por vários sócios - caracterizando-se como uma empresa de Sociedade Anônima – tendo o Lucro Real como sua forma de tributação. Possui 2.300 colaboradores, sendo que na Matriz são 1.478 colaboradores e mais de 150 estagiários e jovens aprendizes.

Figura 8: **Localização da Matriz**



Fonte: Apresentação Institucional Intelbras (2015).

A Intelbras foi uma das primeiras empresas nacionais a entrar no mercado de telecomunicações, disputando espaço com grandes multinacionais e tornando-se pioneira no lançamento de produtos e serviços de telecomunicação (INTELBRAS, 2015).

No ano de 1987, a empresa lança o primeiro PABX (central telefônica) com tecnologia nacional. Porém em 1990, por questões estratégicas, deixou de atuar com foco somente em telefonia pública e direcionou a sua atuação para a iniciativa privada, com base nos telefones convencionais, o que proporcionou um aumento considerável nas vendas e na sua participação de mercado (INTELBRAS, 2015).

Em 1992 implantou uma nova filosofia administrativa, o Programa de Qualidade e Gestão Participativa, que visava o aumento da produtividade com qualidade, e o envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios (INTELBRAS, 2015).

Posteriormente, no ano de 1996 a Intelbras lança no mercado os terminais sem fio e com a certificação ISO 9001 na matriz, inicia o processo de exportação de seus produtos para países da América do Sul (INTELBRAS, 2015). Em 2001, a empresa amplia suas operações no exterior, sendo que na atualidade exporta para 19 países da América Latina e da África, onde conta com estrutura de apoio comercial, trade *marketing* e Pós-Venda (APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL INTELBRAS, 2015).

Outro acontecimento importante da organização foi em 2006 (INTELBRAS, 2015), quando conquistou a certificação ISO 14001 na matriz, como reconhecimento à implementação do seu sistema de gestão ambiental. Ainda neste ano realizou o lançamento de 25 novos produtos, ingressando na tecnologia VoIP e dividindo sua atuação em unidades de negócios, buscando dar maior foco a cada segmento de atuação, oferecendo uma diversidade de produtos específicos.

Atualmente, a Intelbras possui cinco unidades fabris no Brasil – contando com sua Matriz – e dois escritórios internacionais (APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL INTELBRAS, 2015).

Figura 9: **Unidades Fabris**



Fonte: Apresentação Institucional Intelbras (2015).

Além disso, a empresa trabalha com as marcas: Engesul, Automatiza e Maxcom, todas voltadas ao ramo de segurança. A primeira marca mencionada é referência em sistemas de prevenção e combate a incêndios, a seguinte é especializada em produtos de controle de

acesso, como fechaduras, catracas, e por último, a marca está relacionada a produtos como alarmes, sensores de presença, porteiro eletrônico, entre outros (INTELBRAS, 2015).

A empresa possui como missão “Desenvolver soluções de comunicação e integração que potencializem e valorizem a experiência humana” e trabalha uma filosofia baseada na Gestão Participativa, dita como fundamental para o seu sucesso e para a realização das pessoas que nela trabalham. Além disso, baseia suas ações nos seguintes valores: Simplicidade; Transparência; Segurança no Negócio; Qualidade; Produtividade; Respeito pelo ser humano; Empresa feliz; Gestão participativa; e Ética (INTELBRAS, 2015).

Periodicamente a alta direção da empresa analisa criticamente o seu sistema de gestão avaliando o atendimento aos objetivos e indicadores relativos à qualidade e meio ambiente a fim de prover recursos e recomendações para melhoria contínua de processos, produtos e serviços (INTELBRAS, 2015).

A alta direção é responsável em disponibilizar recursos financeiros, humanos, tecnológicos de infraestrutura, entre outros, visando o atendimento aos requisitos dos clientes e atendimento a política de gestão da empresa (INTELBRAS, 2015).

4.1.1 Mercado de Atuação da Intelbras

A Intelbras está presente em mais de 40 mil pontos de vendas de varejo e 18 mil revendedores corporativo (INTELBRAS, 2015). Segundo o *site* da empresa Intelbras (2015), a organização trabalha atualmente no segmento empresarial e residencial, nos mercados:

- a) telecom consumo: equipamentos e terminais de consumo de comunicação de voz e/ou dados, voltados para a área do varejo;
- b) telecom corporativo: equipamentos, serviços e meios para comunicação de voz e/ou dados de uso profissional;
- c) redes: equipamentos, meios e soluções para a infraestrutura de comunicação de dados;
- d) segurança eletrônica: equipamentos e serviços para vigilância e monitoramento eletrônico.

Figura 10: Produtos Intelbras



Fonte: Site Intelbras (2015).

4.1.2 Estrutura da Intelbras

A Intelbras possui sua estrutura voltada com base nas unidades de negócios – relacionadas aos produtos – com foco no desenvolvimento, produção e vendas. Entre estas unidades podemos citar (INTELBRAS, 2015):

- a) ICON – Intelbras Consumo: específica em produtos de telecom consumo;
- b) ICORP – Intelbras Corporativo: específica em produtos de telecom corporativo;
- c) INET – Intelbras *Network*: específica em produtos de network;
- d) ISEC – Intelbras *Security*: específica em produtos de segurança eletrônica.

Ademais, as outras áreas que constituem a organização visam dar suporte e apoio a estas unidades, assim mencionando: *Marketing*, Recursos Humanos, Novos Negócios, Pós-Venda, Suprimentos, Qualidade, Industrial, Administrativo/Financeiro e Canais (ORGANOGRAMA, 2014).

Sendo assim, a estrutura desenvolvida para os processos da empresa contempla três diferentes categorias conforme segue (Manual de Gestão da Intelbras, 2015):

- a) processos de gestão – estão no nível de gestão da organização estabelecendo políticas, diretrizes, objetivos, estratégias que abastecem os demais processos na execução das atividades;
- b) processos de realização do produto – estes processos estão diretamente ligados as principais atividades de realização do produto como desenvolvimento, planejamento, serviços, fabricação e que afetam diretamente a satisfação do cliente;
- c) processos de apoio – estes processos realizam o suporte aos demais processos na execução das atividades. Este suporte está ligado a serviços, equipamentos e infraestrutura.

4.1.3 Inovação Tecnológica

A Intelbras trabalha constantemente sua gestão, focada em horizontes de transformação genuína, para que a cada passo dado possa avançar no mercado e com isso adquirir uma grande diferenciação e estabelecer uma maior vantagem competitiva.

Dessa maneira, a referida empresa possui produtos de ponta e utiliza em suas atividades produtivas as mais avançadas técnicas de produção (INTELBRAS, 2015):

- a) SMT (*Surface-Mount Technology*): tecnologia de montagem automatizada, com capacidade para inserir aproximadamente 85 milhões de componentes por mês;
- b) COB (*Chip On Board*): montagem de microchips, em que a Intelbras é pioneira em implantação no país;
- c) injeção plástica: possui injetoras próprias com capacidade de processamento de 120 toneladas/mês.

Dessa maneira, durante seu processo produtivo e na busca pela qualidade dos produtos, a Intelbras utiliza-se dos seguintes ferramentas avançadas de manufatura e qualidade (INTELBRAS, 2015):

- a) *kanban*: sistema de produção puxada que amplia a flexibilidade de fabricação;
- b) grupos autogestão: gerenciamento no posto de trabalho realizado para a tomada de decisão de maneira rápida pelos operadores;
- c) produção enxuta: filosofia de gestão adotada com foco na produção contínua e na busca pela solução rápida de problemas;
- d) CEP (Controle Estatístico de Processo): condiciona os processos de fabricação sob controle e estáveis.

Por esta razão, as atividades que são realizadas na Intelbras e que evidenciam a introdução da inovação tecnológica ocorrem no seu processo produtivo escalonado em células

flexíveis de fabricação, especializadas por famílias de produtos, que tomando como premissa a divisão do trabalho, permitem maior flexibilidade em detrimento ao amplo *mix* de produtos disponibilizados pela empresa bem como o menor tempo possível para efetuar qualquer tipo de ajuste (INTELBRAS, 2015).

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

4.2.1 Entendimento de RSC na Intelbras: significado e relevância de RSC

Percebe-se que a Intelbras possui RSC, porém esta nomenclatura não é utilizada pela organização, visto que as atividades relacionadas ao tema estão dispersas entre as várias áreas da empresa. Sendo assim, a RSC possui relevância para a organização, pois atua em seus níveis estratégico, operacional e tático.

Na realização da entrevista, indagou-se sobre o entendimento de RSC para as entrevistadas. Constatou-se que para Leila, supervisora do *Marketing* Institucional, a RSC “é um conjunto de atitudes e ações, onde a empresa se preocupa com a qualidade de vida da sociedade e de seus colaboradores e não somente com o lucro”, além de cumprir com os seus valores. Leila ressalta que o discurso da empresa precisa valer na prática, ou seja, se o que a empresa oferece internamente e promete ao mercado é de fato entregue. Nas palavras da entrevistada, “é também saber traçar as estratégias de negócios compatíveis com o uso sustentável dos recursos naturais, bem como as políticas e práticas relacionadas à preservação do meio ambiente e à segurança”. E conclui explicando que é preciso do mesmo modo, potencializar sua *performance* nos processos, no que diz respeito ao fornecimento de produtos e serviços de qualidade aos consumidores.

Para Daniela, supervisora de Relacionamento com Cliente, a RSC reflete que o papel da empresa, não é apenas obter acumulação de resultados monetários, mas sim, ser vista pela “sociedade como um agente integrado à realidade econômica social e política, e tem responsabilidades, direitos e obrigações, não somente com os seus acionistas, fornecedores e colaboradores, mas também com a comunidade onde vive”. Dessa forma, a entrevistada ainda comenta que a empresa precisa proteger o meio ambiente, realizar prestação de contas e ter transparência em seus atos.

Na visão de Maria Elisa, supervisora da área de Qualidade e Meio Ambiente, a RSC possui relação entre “a forma como a empresa trata suas relações e de como ela conduz seus negócios respeitando as leis, o meio ambiente, a sociedade em geral”, isto é, quais são as ações que a empresa realiza “para melhorar o mundo a sua volta”.

Por fim, no dizer de Dione, gerente de Recursos Humanos, a RSC “tem a ver com o bem-comum, quando a empresa possui um conjunto de práticas e políticas, que visam esse objetivo”. Assim, a entrevistada ainda esclarece que este bem-comum está associado a todos aqueles que se relacionam com a empresa, ou seja, seus *stakeholders* internos e externos.

Convém observar que, pelo fato desta pergunta ter sido realizada via *e-mail*, após a realização das entrevistas presenciais com Maria Elisa, Leila e Daniela, as mesmas demonstraram ter realizado uma pesquisa sobre o tema, portanto, estas respostas poderiam ter sido diferentes, caso essa indagação fosse feita no primeiro momento da coleta de dados.

4.2.2 Práticas de RSC na Intelbras: orientações centrais e categorias principais de RSC

4.2.2.1 Melhoria das Condições Trabalhistas

A primeira indagação feita durante a entrevista foi sobre os programas implementados na empresa direcionados aos funcionários. Como resposta, Dione, gerente de Recursos Humanos, relata que os programas relacionados à ‘Melhoria das Condições Trabalhistas’ possuem como foco, questões relacionadas à saúde e segurança do trabalhador.

A gerente cita que a empresa, além de cumprir com o quadro de especialistas do SESMT definido por lei (com relação ao tamanho da empresa e seu grau de risco), conta com esta equipe dentro da organização com o intuito de atender a parte legal associada às Normas Regulamentadoras. Cabe destacar que a Intelbras oferece, exige e monitora a utilização de aparatos de segurança pelos colaboradores, pois é uma exigência legal. Em cada área da empresa existe um mapeamento de risco, onde é feita uma análise chamada de LTCAT (Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho), realizado a cada dois anos ou quando uma condição da empresa mudou de forma significativa. Dessa maneira, para realizar este laudo é obrigatória a presença de um Engenheiro de Segurança, que avalia toda a condição ambiental da empresa, como: calor, ruído e demais riscos que aquele ambiente possa ter e, com base nisso, são definidas medidas de controle tanto coletiva, quanto individual, oferecendo-se um EPI – Equipamento de Proteção Individual. Todavia, o monitoramento da utilização destes equipamentos ocorre de duas maneiras: uma é através das próprias lideranças que devem garantir que os colaboradores de suas áreas estejam usando os equipamentos e outra é através de auditorias realizadas pelo SESMT e CIPA. Desse modo, estes equipamentos possuem prazos de validade e estão cadastrados no sistema da empresa, sendo que todo mês é

gerado um relatório do EPI que está vencido, realizando-se assim a troca dos mesmos em toda a organização.

As Normas Reguladoras variam desde as condições de mobiliário (referente à ergonomia e conforto do trabalhador), até as condições do ambiente como temperatura, conforto térmico, trabalho em altura, eletricidade, entre outros. Dessa maneira, como existem várias Normas Regulamentadoras, sendo que algumas não se aplicam a Intelbras, a empresa acaba dando foco para aquelas que se encaixam no perfil da empresa e que visam prevenir os riscos que possam afetar a saúde e segurança do trabalhador. Portanto, podem ser citados alguns pontos que a empresa possui que estão previstos nas NRs, leis municipais ou estaduais como: instalação segura com um sistema ativo de incêndio com uma brigada de incêndio com mais de 100 brigadistas e a CIPA (composta por 32 integrantes, sendo 16 eleitos e 16 indicados) que tem como competência atualizar o mapa de risco da empresa, fazer análises de risco das áreas e realizar a SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – que agora é denominada SISSMA – Semana Interna de Saúde Segurança e Meio Ambiente – pois acontece em parceria com a área Ambiental.

Neste contexto, através dessas Normas Regulamentadoras e ações distintas, outros programas foram criados para os colaboradores relacionados à saúde e prevenção de doenças, como melhora do estilo de vida por meio de atividades físicas e alimentação saudável, bem como controle de *stress*. Com relação à alimentação saudável, a empresa desenvolveu um programa de avaliação nutricional feito em parceria com a UNIMED, em que qualquer colaborador pode participar. Assim, periodicamente a empresa estabelece uma turma com aproximadamente 20 pessoas, para participar de vários encontros que são conduzidos por nutricionistas e psicólogos, com foco em ações sobre alimentação. As pessoas desse grupo que se encontram em situação de risco, como obesidade, diabetes ou hipertensão, são convidadas a participar de um programa mais estendido, com aspectos mais focados. Como este programa é um importante método preventivo, estas turmas poderiam ser maiores, o que incentivaria mais colaboradores a participarem desses encontros, visto que o número de funcionários da matriz é grande com relação ao número de pessoas atendidas nestas avaliações nutricionais.

Já em matéria de saúde, a empresa contempla planos em parceria com a UNIMED para os colaboradores internos, e para colaboradores externos, o Bradesco Saúde. Já em questões odontológicas, a empresa é parceira da UniOdonto, pois possui uma rede que abrange várias regiões do Brasil, além de ter um melhor custo-benefício para a empresa. Estes planos são coparticipativos, isto é, a empresa paga uma parte do plano e o colaborador o

restante, atendendo as coberturas previstas em lei. A existência do ambulatório médico interno, com foco clínico e acompanhamento de tratamento, também faz parte da preocupação da organização com a segurança do trabalhador.

A gerente Dione ressaltou que, desde 2004, a empresa optou por não ter assistentes sociais dentro da organização, porém isso não significa que a Intelbras não realiza apoio social. Diante de tal situação, pode-se afirmar que a empresa encontrou outros meios para suprir esta necessidade, pois quando a mesma identifica que algum colaborador está passando por uma situação complicada, seja por questões financeiras, de doença ou até mesmo psicológica, a organização articula-se internamente com seu corpo técnico, composto pelos médicos e psicólogo, além da área jurídica, buscando alternativas para ajudá-lo, acionando parceiros externos, caso necessário. Esta identificação ocorre muitas vezes pela liderança, por estar mais próxima do colaborador ou pelos próprios funcionários do setor, que acabam realizando até campanhas de arrecadação, se este for o caso.

Além disso, a empresa incentiva seus colaboradores às práticas esportivas, como na participação nos jogos do SESI, onde as atividades realizadas são financiadas. Atualmente, a entrevistada esclarece que a empresa não sabe ao certo o número de funcionários que participam dos jogos, mas é equivalente a 600 atletas que atuam e se repetem em diferentes modalidades. A Intelbras possui também uma academia em sua estrutura para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores, intervindo dessa forma como um método preventivo. Outro exemplo relacionado à saúde é o Programa Vida e Afeto, destinado as gestantes da empresa há mais de 15 anos, que possui como objetivo fornecer as mais variadas informações sobre a gestação, pós-parto e cuidados com o bebê, em um encontro mensal das colaboradoras com uma médica especialista. Neste sentido, os programas atuais da empresa são voltados à questão preventiva e de qualidade de vida, ressaltando que a empresa possui em sua estrutura um ambulatório médico, contribuindo desta forma com a saúde e segurança do trabalhador.

No tocante aos benefícios a empresa dispõe de vários pacotes, tanto legais quanto aqueles que são concedidos pela própria. Dentre os benefícios obrigatórios, a empresa oferece aos seus colaboradores a alimentação dentro da própria empresa ou o Vale Alimentação, disponibilizado aos colaboradores externos. Além disso, a Intelbras oferece Vale Transporte ou ônibus fretado, sendo este um diferencial da organização, pois possuem rotas e horários diferenciados, dependendo do turno de trabalho, além de oferecerem mais conforto. Este benefício é oferecido em parceria com a frota de ônibus Alexandre Turismo e acaba sendo

uma boa opção para empresa, uma vez que os colaboradores conseguem chegar ao mesmo horário no trabalho.

Todavia, outros benefícios adicionais que não estão previstos em lei são oferecidos (CARTILHA DE BENEFÍCIOS, 2014): (1) auxílio-creche: para as mães, independente da faixa salarial, já que a lei favorece as mulheres e para os pais, este auxílio é dado para aqueles que possuem um determinado teto, visto que o benefício não é obrigatório para os homens; (2) compra dos produtos Intelbras com valor reduzido para seus colaboradores; (3) previdência privada para todos os colaboradores (exceto estagiários); (4) participação nos lucros também para todos os colaboradores (exceto estagiários); (5) prata da casa: premiação dada aos colaboradores a cada cinco anos completados de trabalho na empresa; (6) auxílio funeral: fornece apoio nos casos de óbito que envolvam colaboradores ou seus familiares (pai, mãe, filhos, irmãos e cônjuge); (7) planos de saúde (UniOdonto e UNIMED); (8) convênios com farmácias; (9) seguro de vida; (10) liberação de ligações locais gratuitas para uso em serviço. Além disso, são disponibilizados dentro da empresa o Banco, a Farmácia do SESI e também a Sede Social que proporciona momentos de lazer aos colaboradores.

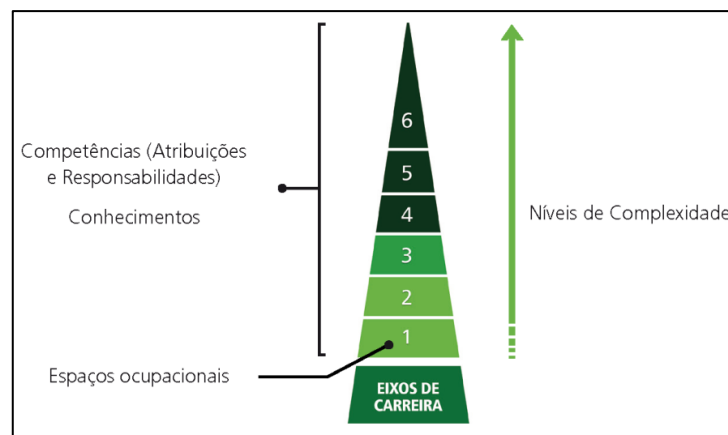
No que diz respeito ao auxílio moradia, a Intelbras só oferece o mesmo para seus colaboradores em condições específicas de transferência de um estado para o outro. Ou seja, quando a empresa necessita que um colaborador trabalhe em outro estado é fornecido um subsídio de aluguel, que tem prazo de no máximo um ano.

Acrescentando-se aos benefícios, desde 2002, a Intelbras implementou um plano de cargos e salários, juntamente com uma assessoria contratada na época – Haygroup – para ajudar na estruturação de sua política e dos cargos e salários. Com o passar dos anos e devido às mudanças enfrentadas pela organização, foram realizados pequenos ajustes quanto à estrutura desta política implementada inicialmente. Assim, no ano de 2014, foi realizado um novo ciclo de revisão geral dessa estrutura, para verificar se a mesma ainda estava condizente com o novo cenário da empresa, resultando em uma atualização. Portanto, de acordo com Dione, a Intelbras possui hoje uma estrutura com possibilidades de carreira, dividida em cinco eixos, que são estruturas definidas para ascensão dos colaboradores na organização com base na gestão por competências, onde é considerada a natureza do trabalho dos profissionais e, subdivididos em “Níveis de Complexidade”, sinalizando uma trajetória natural de crescimento profissional (DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NA INTELBRAS, COM BASE NO MODELO DE COMPETÊNCIAS, 2014). Estes eixos são caracterizados em função das atribuições e responsabilidades esperadas na atuação do profissional para cada nível de complexidade. O critério para essa divisão é a natureza do

trabalho e não critérios de departamentalização tradicionais (áreas, departamentos, diretorias, etc.) (DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NA INTELBRAS, COM BASE NO MODELO DE COMPETÊNCIAS, 2014). Já os Níveis de Complexidade correspondem aos degraus de desenvolvimento, ou seja, quanto maior o nível, maior será sua complexidade.

Na figura 11, pode ser observado como funciona esta estrutura:

Figura 11: Eixos de Carreira



Fonte: Diretrizes para a Gestão de Pessoas na Intelbras, com base no modelo de competências (2014).

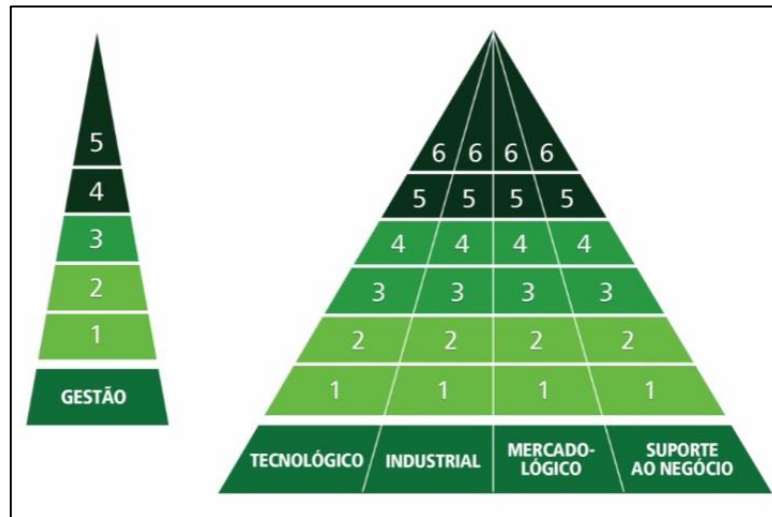
Estes eixos de carreira são conceituados a seguir (Diretrizes para a Gestão de Pessoas com base na Intelbras, com base no modelo de competências, 2014):

- a) industrial: envolve as funções de Produção, Engenharia Industrial, Manutenção, Auditoria de Produto, PCP, Almoxarifado, Expedição e Logística. Neste eixo é preciso produzir, concretizar e apoiar diretamente a Produção;
- b) mercadológico: envolve funções ligadas à venda e compra, como *Marketing* de Produto, Vendas e Administração de Vendas, Exportação, Pós-Venda, Negócio OEM, Suprimentos, Comercial e Compras;
- c) suporte ao negócio: envolve as funções de suporte administrativo financeiro, tais como: Financeiro, Recursos Humanos, Informática, Controladoria, Gestão da Qualidade, Apoio Administrativo, Gestão de Projetos, Inteligência Competitiva e Jurídico;
- d) tecnológico: envolve as funções de P&D, P&D Mecânica, Design Industrial, Pós-Venda e ITEC. Estas unidades precisam inovar, aprimorar e desenvolver produtos, serviços e soluções, conforme core business das Unidades;

e) gestão: envolve as funções de liderança, como gerir o negócio, desenvolver e liderar pessoas, bem como mobilizar recursos em direção à Estratégia Organizacional.

A figura 12 contém estes eixos e suas subdivisões:

Figura 12: **Divisão dos Eixos**



Fonte: Diretrizes para a Gestão de Pessoas na Intelbras, com base no modelo de competências (2014).

Portanto, dentro de cada eixo há uma estrutura de cargos e consequentemente complexidades diferentes relacionados ao seu grau de desenvolvimento, por exemplo, na área industrial, os cargos variam desde um montador a um engenheiro sênior.

Paralelamente a esta estrutura de carreira, a empresa possui uma política de remuneração de cargos e salários, onde cada grupo de cargos, com pesos iguais ou semelhantes dentro da empresa, encontra-se em uma determinada faixa salarial, chamada de *grade*. Essa faixa salarial varia de 80% a 100% do salário, podendo chegar ao máximo de 120%, assim, vão estar acima do *grade* aquelas pessoas que possuem um desempenho reconhecido por sua liderança como sendo superior. Dessa maneira, a análise é feita com base em três pontos do modelo da empresa Haygroup, sendo: (1) Responsabilidade por Resultado; (2) Processo Mental; (3) *Know-how* (POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS, 2014). Logo, baseado neste critério, é realizada a estratégia de remuneração e através dela são analisadas o período em que os colaboradores de cada *grade* poderão ter uma movimentação salarial, quais os critérios que serão utilizados, entre outros aspectos estruturados na política de cargos e salários. É oportuno frisar que estes processos de movimentações salariais podem ocorrer da seguinte maneira, conforme consta na Política de Cargos e Salários (2014):

- a) efetivação pós-experiência: os colaboradores que tenham como referência salarial os *grades* 06 e 07 serão admitidos com 88% da faixa salarial e serão levados a 100% da faixa salarial em seis meses;
- b) enquadramento: visa posicionar os salários dos colaboradores que estão abaixo de 80% da faixa salarial do respectivo cargo;
- c) mérito: reajuste concedido para os colaboradores que estão posicionados entre 81% e 99% da sua faixa salarial. Decorre do reconhecimento do líder pela evolução do desempenho do colaborador no cargo;
- d) promoção: reajustes para os colaboradores que passam a ocupar em caráter efetivo um cargo com no mínimo, um “*grade*” superior ao do seu cargo atual.

Dessa forma, este método é atualizado através de um profissional da área de remuneração, que realiza a gestão da Política de Cargos e Salários juntamente com as lideranças da empresa, com o intuito de garantir que a referida seja executada e que a estrutura definida esteja adequada às necessidades da empresa, além de atualizar e acompanhar as informações referentes à evolução ou desvalorização salarial do mercado, garantindo assim uma gestão eficiente.

A Intelbras possui também um programa de participação dos lucros desde 1995, atualizado diversas vezes em virtude das mudanças organizacionais. Atualmente, a participação dos lucros ocorre semestralmente para todos os colaboradores, exceto os estagiários, que recebem uma bolsa extra uma vez por ano. Segundo a gerente, a empresa possui como premissa que 12% do seu lucro líquido devem ser distribuídos para seus colaboradores, porém, para acontecer essa distribuição, é preciso que a empresa atinja no mínimo 70% do lucro orçado para o semestre. Desse modo, a participação dos lucros é definida juntamente com o conselho dos acionistas no final do ano, onde é estimada a meta de lucro para o próximo ano, dividido em dois semestres. A regra básica para esse processo quando se tem lucro, ocorre da seguinte maneira: 30% do lucro total são distribuídos igualmente para todos os colaboradores, independente de seu cargo ou salário e o restante dos 70% são distribuídos proporcionalmente conforme o salário de cada funcionário. É necessário ressaltar, que esta última distribuição está associada ao nível de complexidade do cargo, porém, pode ocasionar a ampliação da desigualdade salarial dentro da organização.

No entanto, para que o colaborador possa receber os 70% mencionado acima, são definidos alguns indicadores:

- a) 30% deste valor são referentes à meta global de lucro da empresa;

- b) 40% está relacionado ao lucro operacional das unidades de negócios (caso o colaborador seja de uma unidade específica) ou no caso das áreas corporativas, o valor será feito com base nas médias do resultado das unidades de negócios, como ocorre com os colaboradores do RH, por exemplo;
- c) 25% são indicadores departamentais definidos com a diretoria da área;
- d) 5% estão relacionados à meta de NPS, que corresponde à satisfação do cliente.

Em virtude disso, para que o colaborador receba a PL, é necessário estar há mais de três meses na empresa e suas ausências, independente do motivo, são descontadas na hora da distribuição dos lucros.

É preciso acentuar que a empresa conta com programas de educação continuada e de desenvolvimento profissional, como o Programa Pró-Educar onde a empresa auxilia o colaborador no pagamento de 50% da mensalidade em cursos nível médio, técnicos, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado e 70% em cursos de idioma. Este programa está presente na Intelbras há quase 20 anos e ajudou vários colaboradores na sua formação educacional. O Pró-Educar está direcionado a todos os colaboradores da empresa (exceto estagiários), porém uma restrição para que o colaborador possa se inscrever neste programa, é ter no mínimo um ano de casa. Além disso, é realizada uma análise para saber se o curso que está sendo solicitado é pré-requisito para a cadeira que o colaborador está ocupando, caso contrário, será feita uma avaliação da área de Recursos Humanos juntamente com a liderança, para saber o motivo pelo qual este curso está sendo requisitado, ou seja, se é um desejo da liderança desenvolver este funcionário para um cargo de Analista dentro de dois anos, por exemplo. Além deste programa, todo o ano acontece na empresa o Vestibular Intelbras, onde são reservados um determinado número de bolsas para os cursos com maior demanda dentro da empresa. Esta divulgação é feita internamente para aqueles colaboradores que desejam fazer um curso que não é pré-requisito para sua função, para que os mesmos possam ter direito ao Pró-Educar, sendo que atualmente os colaboradores da linha de produção são os que mais utilizam este programa.

Entretanto, os outros programas de educação continuada da empresa estão relacionados ao processo de gestão de pessoas por competência que está associada aos eixos de carreira, como já mencionado. Com isso, todos os anos a Intelbras realiza o processo de avaliação de desempenho, onde todos os colaboradores são avaliados por seu gestor imediato. Assim, de acordo com a gerente de Recursos Humanos, a saída desse processo acontece com a realização do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), pois é uma maneira dos colaboradores avaliarem sua própria carreira profissional, verificando seus pontos fracos e

fortes e, desta forma, continuar pensando no seu futuro. O PDI é “um planejamento sistemático de desenvolvimento dos *gaps* da avaliação de desempenho, onde o colaborador lista as ações que irá realizar, e pode utilizar como referência todas as oportunidades de desenvolvimento disponibilizadas pela empresa” (DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA INTELBRAS, COM BASE NO MODELO DE COMPETÊNCIAS, 2014). Cabe ressaltar, que o Plano de Desenvolvimento Individual é o que “alimenta” os demais programas de educação da empresa, sendo assim, quando o RH realiza uma análise global do ciclo de avaliação deste plano, a área pode tomar a decisão de realizar cursos internos para ajudar as pessoas a desenvolver competências específicas. Estes cursos internos com foco na análise do PDI são realizados através do programa PASCAP – Passaporte para Capacitação –, onde ocorrem treinamentos internos gratuitos disponibilizados pela organização e relacionados às demandas do plano, como por exemplo: oratória, conhecimento de produtos Intelbras, informática, matemática, entre outros.

Segundo o documento Diretrizes para a Gestão de Pessoas na Intelbras, com base no Modelo de Competências (2014, p.9) a empresa provê várias outras oportunidades de desenvolvimento, como: (1) treinamentos subsidiados pela organização; (2) biblioteca interna: com disponibilidade de vários livros, DVDs; (3) visitas de *benchmarking*: oportunidade para conhecer outras organizações e evoluir nas práticas organizacionais; (4) convênios com entidades de ensino; (5) ITEC: centro de treinamento interno; (6) guia do conhecimento: divulgação no portal Intelbras de oportunidades de desenvolvimento. Vale mencionar que todas as oportunidades acima são utilizadas frequentemente tanto pelos colaboradores quanto pelos clientes (principalmente relacionados ao ITEC), sendo que sua finalidade está sendo atingida.

A Intelbras realiza também programas voltados para o Desenvolvimento das Lideranças, onde além dos colaboradores usufruírem de cursos com base no resultado do seu PDI, é realizado também em determinados períodos, cursos específicos de acordo com a realidade da empresa e as tendências do futuro, segundo Dione, gerente de RH. Assim, o primeiro ciclo deste programa em que participam todas as lideranças, iniciou-se em 2012, sendo que o último foi realizado em 2014. Neste curso específico, a empresa buscou trabalhar quatro competências que julgou serem importantes no momento: inconformismo, pressão por resultados, alta *performance* de equipe e visão sistêmica. Após isso, espera-se um determinado intervalo antes de iniciar um novo ciclo, para que os ensinamentos sejam colocados em prática.

Quando questionada sobre as políticas que favorecem os direitos humanos, Dione esclarece que a primeira política da empresa está relacionada a um de seus valores que é o Respeito ao Ser Humano, sendo este associado a outro valor que é a Ética, que está embasada nos princípios do Código de Ética e Conduta da Intelbras. Dessa forma, a Intelbras busca respeitar todos os públicos envolvidos com a organização, isto é, seus colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e comunidade. Um exemplo disso é o Programa Aproxima, que tem como objetivo desenvolver ações que diminuam as diferenças e promovam a inclusão, fortalecendo o respeito pelas pessoas com qualquer tipo de deficiência, seja ela física, mental, auditiva, entre outras, garantindo a integração e a colaboração no ambiente de trabalho (INTELBRAS, 2015).

Porém, cabe ressaltar, que a Intelbras possui apenas a área do ITEC – Centro de Treinamento – apropriada para pessoas com deficiência física, uma vez que foi construída com base em critérios de acessibilidade. Fora isso, a empresa apresenta poucas instalações adequadas, no entanto, segundo Dione, estas questões estão dentro do escopo do Programa Aproxima, visto que a Intelbras está passando por um processo de amadurecimento relacionado à acessibilidade. Assim sendo, somente este ano a empresa formalizou o seu programa de inclusão às pessoas com deficiência física, pois dentro da Intelbras há diferentes tipos de deficiências.

É pertinente dizer que a empresa não possui uma política formal para garantir chances igualitárias entre gêneros, como por exemplo, questões de cotas estipulando um determinado número de mulheres em cargos de liderança, mas a gerente menciona que a Intelbras fortalece o valor relacionado ao Respeito pelo Ser Humano e questões explícitas em seu Código de Ética e Conduta com relação ao assunto. Dessa maneira, um dos pontos que a Intelbras monitora com relação a esse questionamento, é a quantidade de homens e mulheres que trabalham na organização, visto que esse é um dos pontos abordados pelo Guia de Melhores Empresas para se Trabalhar, cujo prêmio a empresa concorre todos os anos.

Cabe frisar, que a empresa aceita e incentiva a liberdade de expressão, seja através do Café com o Presidente, do Programa Falando Francamente ou do Quadro de Presença Emocional, até porque a empresa possui uma Gestão Participativa, caso contrário estaria indo contra os seus próprios valores.

Quando se fala em treinamento e campanhas de programas de conscientização de consumo sustentável de reciclagem junto ao colaborador, a responsável pela área Ambiental esclarece que a Intelbras realiza algumas ações pontuais, como campanhas e treinamentos específicos sobre a conscientização de consumo sustentável e de reciclagem junto ao

colaborador, além de treinamentos distintos quando solicitados por determinados departamentos.

Sendo assim, a empresa possui diversas práticas com relação à RSC. Dentre essas práticas, pode-se observar uma maior abrangência daquelas associadas às ‘Melhorias das Condições Trabalhistas’.

4.2.2.2 Inclusão dos *Stakeholders* Externos

A Intelbras possui uma fábrica que é aberta ao público, evidenciando assim a transparência em relação ao seu processo produtivo. Desse modo, a empresa libera visitas para qualquer público que deseja conhecê-la através de um agendamento pelo próprio *site*, bem como incentiva a realização de processos de *benchmarking* na organização. Além disso, a empresa possui um diálogo aberto com seus *stakeholders* externos, destacando que seu processo produtivo, além de realizado na Penitenciária de São Pedro de Alcântara, ocorre também em Manaus e em Santa Rita do Sapucaí. Porém, estas questões referentes ao processo produtivo não são divulgadas, pois nunca houve esta necessidade.

A empresa também evidencia transparência que possibilita o acesso ao processo produtivo no que diz respeito aos seus clientes, visto que suas visitas são constantes na empresa. A Intelbras no ano de 2016 completa 40 anos, sendo assim uma grande campanha está sendo realizada, em que um dos pontos-chave é justamente trazer todos os clientes para visitar a empresa, pois segundo a gerente “mostrar o processo produtivo é um motivo de orgulho hoje para a Intelbras”, visto que a mesma utiliza ferramentas avançadas de manufatura e qualidade, como o *kanban*, os grupos com autogestão, a produção enxuta e o CEP (Controle Estatístico de Processo), sendo líder no mercado de telecomunicações, e crescendo constantemente em seus demais segmentos.

Não se pode deixar de citar, que a empresa não possui um programa específico de anticorrupção e/ou antipropina, mas estes assuntos são abordados no Código de Ética e Conduta da empresa. Segundo Dione, gerente do RH, no Comitê de Ética já ocorreram discussões sobre uma revisão do referido código, mencionando a lei de anticorrupção, mas não houve esta necessidade, visto que tais questões já são abordadas.

Contudo, em relação às parcerias da empresa, Dione menciona que grande parte das parcerias da Intelbras com seus fornecedores, estão ligadas aos negócios, ou seja, ocorrem no sentido comercial para desenvolver ou ganhar um mercado. Porém, analisando um fornecedor específico da Intelbras que é a Penitenciária de São Pedro de Alcântara, diferentes aspectos são observados. Atualmente, a Penitenciária é responsável por um grande volume de

produção da empresa, atuando como uma extensão na área de produção. Consequentemente, além de ser uma parceria de negócios, visto que a produção dentro da Penitenciária faz com que a empresa tenha um custo de produção menor e mais competitivo, isso causa um impacto na socialização dos presos, uma que vez sua pena é minimizada de acordo com a carga horária de trabalho.

Dessa maneira, quando mencionado aspectos sociais com seus fornecedores, a área de Engenharia de Qualificação dos Fornecedores, realiza um *checklist* que aborda vários requisitos para tornar-se um fornecedor Intelbras, levando em consideração aspectos de RSC financeiros, ambientais, éticos, qualidade, utilização de trabalho escravo ou infantil, entre outros. É preciso acentuar que a empresa analisa cuidadosamente estes indicadores, pois caso ocorra algum desrespeito ligados aos mesmos, a Intelbras realiza o seu descredenciamento. Portanto, a empresa muitas vezes aposta e desenvolve um fornecedor, seja de matéria-prima, de produto acabado ou de serviço, fortalecendo ainda mais sua parceria.

Quando indagada se há incentivos aos fornecedores à adequação dos padrões de produção que sejam ecologicamente corretos, Maria Elisa, supervisora da área de Qualidade e Meio Ambiente, ressalta que 85% dos fornecedores de matéria-prima e produto são da Ásia, principalmente da China, fornecedores estes que não se preocupam tanto com a questão ambiental. Sendo assim, a empresa não dispõe de incentivos aos seus fornecedores quanto à adequação dos padrões de produção ecologicamente corretos, mas realiza atualmente, pela área de Suprimentos, auditorias que verificam se os fornecedores possuem ISO 14000 ou realizam práticas de gestão ambiental, como a coleta seletiva, por exemplo. Assim, se este critério for constatado ocorre uma pontuação positiva favorecendo na hora de escolher determinado fornecedor. Maria Elisa destaca que todos os fornecedores da empresa recebem um chamado Mapa de Risco, em que quanto menor sua nota, melhor, pois a nota demonstra o grau de risco que o mesmo exerce sobre as questões ambientais, porém, isto não é um impeditivo para a realização de compras pela empresa.

Entretanto, quando se trata dos clientes da empresa, além da relação de origem comercial, a busca pela fidelidade é imprescindível. A Intelbras está sempre atenta aos atributos que fazem com que os clientes escolham a organização. Neste sentido, a empresa observa que sua característica mais importante é o relacionamento com o cliente, tanto no pré como no Pós-Venda, sendo que este último é visto como um diferencial competitivo.

Há mais de 10 anos, a Intelbras percebeu que o crescimento de seu cliente teria como consequência o seu próprio crescimento. A partir de então, surgiu a primeira experiência da organização com base no fortalecimento e fidelidade do cliente: a Universidade Intelbras, que

voltou as suas atividades em 2013. A Universidade oferece aos clientes (distribuidores, revendas e instaladores) minicursos de gestão, abordando temas como finanças, *marketing*, assuntos jurídicos, entre outros. Dessa forma, a empresa acredita que esta atitude faz com que seus clientes se solidifiquem financeiramente, contribuindo para uma parceria mais duradoura e sustentável com a Intelbras. Cabe frisar, que os eventos ou ações de cunho de RSC voltadas aos parceiros, segundo a gerente de RH, acontecem, mas não com tanta intensidade, pois as ações da Intelbras possuem um foco mais interno e que acabam impactando nos seus terceiros. Ainda em relação aos parceiros, a Intelbras utiliza o Programa Fidelidade, que possui como intuito proporcionar vantagens e benefícios. Quando o cliente compra qualquer produto Intelbras participante do programa, o mesmo deve entrar no *site* do Fidelidade através do endereço eletrônico www.fidelidade.intelbras.com.br, e preencher alguns dados, assim, o parceiro acumula pontos e posteriormente troca por prêmios.

No que concerne às práticas realizadas pela área de Pós-Venda, considerada um diferencial da empresa perante seus clientes, como já mencionado, Daniela, a supervisora do setor de Relacionamento com Cliente, esclarece que estão separadas em três processos:

- a) assistência técnica: refere-se a garantia de produto, peças de reposição, pagamentos de mão-de-obra e venda de peças. Como um exemplo, o pagamento de mão de obra é realizado mediante a abertura de uma ordem de serviço, ou seja, quando um dos postos autorizados da Intelbras recebe um produto para consertar, o referido abre uma ordem de serviço (se o produto estiver na garantia) e realiza todos os trâmites necessários para o conserto do produto. Dessa maneira, a remuneração do cliente só é disponibilizada após o fechamento da ordem de serviço. Convém ressaltar, que a assistência técnica possui pesquisas mensais com os consumidores que encaminharam os produtos para conserto, sendo que a mesma é realizada via *web*, disponível em um formulário pelo *Google Docs*;
- b) centro de reparo: refere-se à manufatura do produto que é realizada no Parque Fabril II (Sertão do Imaruim/São José). Neste processo, todos os produtos que voltam de campo, seja via varejo ou pelo canal de distribuição e/ou revenda, são encaminhados para a Fábrica. Em seguida, a área de Pós-Venda realiza as análises necessárias para entender o motivo pelo qual o produto retornou para a empresa, isto é, se o mesmo possui ou não algum tipo de defeito, para então recuperá-lo, para que possa ser vendido novamente, caso não seja possível consertar o produto, este é sucateado;
- c) atendimento ao cliente: este processo está relacionado ao suporte ao cliente após a venda, isto é, o comercial vende o produto e o Pós-Venda deve dar todo o apoio com relação à instalação, programação e operação de produtos (em termos de qualidade e serviço).

Para fortalecer ainda mais o relacionamento com o cliente, a área de Pós-Venda criou, desenvolveu e dispôs no *site* da empresa, um fórum de discussão técnica, disponível em: www.intelbras.com.br/forum, onde são realizadas diversas conversas com a comunidade para dar todo o apoio aos clientes.

Sendo assim, a Intelbras atua de maneira passiva com relação ao atendimento de Pós-Venda, isso quer dizer que é o cliente quem deve procurar a empresa se precisar de algum suporte do produto, seja por questões de defeito ou dúvidas. Portanto, após o cliente contatar a equipe de Pós-Venda, a área busca resolver o problema de imediato, ou caso seja necessário, é realizado um encaminhamento para um posto autorizado para realizar o conserto do produto ou é executada a abertura de reclamação, que é tratada junto à Ouvidoria da empresa na busca de uma solução.

Entretanto, como a estrutura da empresa está voltada para as unidades de negócios, a demanda dos colaboradores do Pós-Venda para estas unidades, variam de acordo com o volume de atendimento que é recebido. Atualmente, a unidade que dispõe de maior volume é a ICORP e conta com 31 colaboradores, visto que seus produtos são complexos, pois envolve vários cenários de tecnologia e redes. Em seguida, estão as unidades ISEC, ICON e INET, respectivamente. Desta maneira, a equipe de Pós-Venda da empresa possui 220 colaboradores, sendo que 120 atuam apenas na área de atendimento ao cliente, que possui como demanda mensal 50.000 ligações telefônicas, 4.000 *e-mails* e mais de 5.000 *chats*, contemplando assim todo o suporte ao cliente.

Um ponto importante é com relação à contribuição da empresa com a esfera pública, o que não ocorre com frequência, porém, a Intelbras mantém convênios com instituições públicas, vinculados aos benefícios da Lei de Informática, para as áreas de pesquisas e desenvolvimentos voltados produtos.

No que se refere às campanhas publicitárias da empresa, conforme mencionado pela supervisora de *Marketing* Institucional, o foco principal está voltado ao dia a dia do consumidor final e a usabilidade dos produtos Intelbras. Convém observar que em todas as campanhas publicitárias realizadas pela Intelbras, os critérios éticos ou ecológicos são levados em conta na hora de sua elaboração, a fim de aproximar o cliente da marca Intelbras. Assim, com relação aos critérios éticos, a empresa sempre está preocupada com questões legais, e inclui na maioria de suas campanhas as crianças, que são os principais atores por isso tem-se uma preocupação com questões do Juizado de Menores, onde as gravações são realizadas durante o dia e em finais de semana para não prejudicar o horário escolar. Os critérios ecológicos também são utilizados em suas campanhas, visto que nas gravações externas, há

uma preocupação com a preservação e interação com o meio ambiente, demonstrando assim o respeito da Intelbras em não agredi-lo.

É importante destacar que hoje em dia, conforme mencionado por Dione, gerente de RH, a empresa não consegue observar o quanto os acionistas monitoram as questões relacionadas à RSC, mas isso é cobrado de maneira informal, seja através de uma ligação para saber de um determinado programa, uma vez que os referidos sabem de todas as atividades da empresa, ou pelo retorno dado pelo presidente aos acionistas sobre a situação atual da organização. O acompanhamento sobre o desenvolvimento da Intelbras é realizado pelos próprios resultados da empresa, isto é, pelos seus indicadores econômicos e financeiros, seja pelo Balanço Patrimonial ou pelas Demonstrações de Resultado, em que são expostos todos os investimentos que estão sendo realizados.

4.2.2.3 Meio Ambiente e Processo Produtivo

A gestão ambiental foi implantada na Intelbras em 2006, sendo de responsabilidade de uma empresa terceirizada, a Brooks Ambiental, porém no ano de 2013, a Intelbras assumiu todo o processo de gestão ambiental, quando decidiu rescindir o contrato com a Brooks, após uma análise de custo-benefício, criando a área específica de Meio Ambiente – juntamente com a área de Qualidade. Atualmente esta área é encarregada de realizar o todo o gerenciamento ambiental da organização, bem como fazer análise da legislação, a gestão dos resíduos sólidos, vendas e a verificação de novos fornecedores. Além disso, outras atividades ambientais são realizadas na empresa, como o tratamento de efluentes que é de responsabilidade da manutenção predial e a coleta seletiva interna, sendo de responsabilidade da área do apoio administrativo. É oportuno frisar, que a Intelbras possui as certificações ISO 14001, “que assegura a realização do controle operacional sobre seus aspectos e impactos ambientais”, além da ISO 9001 (INTELBRAS, 2015).

Como a empresa caracteriza-se pela produção, distribuição e comercialização de produtos eletrônicos nos setores de Telecomunicações, Redes e Segurança Eletrônica, logo, realiza em suas instalações atividades potencialmente poluidoras que, de acordo com a Resolução CONSEMA nº 13/2012, enquadram-se no código 13.60.00. Consequentemente, a referida empresa necessita estar licenciada ambientalmente para operar (PGRS, 2014).

Segundo Maria Elisa, supervisora da área da Qualidade e Meio Ambiente, a Intelbras possui algumas ações voltadas a RSC, mas o perfil da empresa é de realizar ações pontuais e não de maneira estruturada ou sistemática.

Com o início da entrevista, a supervisora esclarece que atualmente em termos de preservação de recursos, Intelbras realiza ações em cumprimento a legislação aplicável com relação ao Tratamento de Efluentes, ou seja, todos os efluentes da empresa são tratados e a água é depositada limpa no meio ambiente, sem os contaminantes. Vale ressaltar que a estação de tratamento de efluentes, a gestão dos resíduos – destinação dos resíduos, sendo necessários os documentos de MTD e CDR – além do Plano de Emergência, são programas que estão previstos em leis. É importante mencionar que este Plano de Emergência está previsto na certificação ISO 14001, assim, como a empresa possui uma brigada de incêndio, a mesma realiza simulados com os colaboradores para estarem preparados para uma eventual situação de risco. Maria Elisa ainda relata que a empresa está analisando a possibilidade de reuso dessa água que vai para a natureza purificada, porém a Intelbras possui como limitador a estrutura física das instalações, que possuem um encanamento único para sanitários e pias, o que dificulta esta ação, pois demandaria um investimento significativo e o momento não é apropriado para investimentos deste porte. No entanto, este é um assunto a ser avaliado a médio e longo prazo. Ainda com relação à preservação dos recursos naturais, a empresa possui o Programa Preserve, em que de acordo com a supervisora, “está baseado nas práticas de controle operacional dos aspectos ambientais da Intelbras”. Assim, segundo Maria Elisa, fazem parte do programa “a coleta seletiva, indicadores de reciclagem de resíduos, campanhas mensais internas de prevenção da poluição, tratamento dos efluentes gerados pela empresa, controle da qualidade da água utilizada do poço artesiano com análises mensais, utilização de fornecedores devidamente licenciados e autorizados pelos órgãos ambientais e monitoramento constante da legislação ambiental”.

A empresa também realiza algumas ações pontuais para a economia de água e medição do consumo de energia elétrica. Na primeira questão, a empresa implementou o redutor da pressão da água nas torneiras dos banheiros, bem como a retirada das bandejas no refeitório, o que ajudou a diminuir o consumo de água. Entretanto para economizar energia, várias ações foram tomadas para minimizar este consumo, como a substituição de todas as máquinas injetoras na área operacional – pois consomem muita energia – por isso na hora de efetuar a compra, a empresa opta por máquinas que tenham um consumo menor que as demais. Outra ação foi a troca das lâmpadas externas por lâmpadas de *led* e em 2014, todas as lâmpadas em uma parte da fábrica – área de SMD – foram trocadas também por lâmpadas *leds*, economizando assim 27% do consumo de energia. Salienta-se ainda que os condicionadores de ar também foram substituídos por novos que consomem menos energia. A supervisora menciona que a área ambiental realiza estas atividades de acordo com o que está

em seu alcance, pois a empresa ainda não possui um Comitê de Redução de Consumo de Água e Energia, como ocorre em outras organizações.

O controle operacional da água segue os procedimentos estabelecidos conforme Quadro 6:

Quadro 6: Controle Operacional da Água

ASPECTO	CONTROLE	MONITORAMENTO	REFERÊNCIA	SETOR RESPONSÁVEL
Consumo de água	Monitoramento consumo diário	Análise laboratorial dos parâmetros	Resultados dos hidrômetros Portaria MS nº 2.914 de 12 de Dezembro de 2011	Manutenção Predial
Qualidade da água	Limpeza semestral dos reservatórios	Análise laboratorial dos parâmetros	Portaria MS nº 2.914 de 12 de Dezembro de 2011	Manutenção Predial

Fonte: Medição, Monitoramento e Controle Ambiental (2015).

O monitoramento do consumo de energia é realizado diariamente por meio de um sistema informatizado gerenciado pela área de Manutenção de Fábrica. No sistema é possível identificar consumo por prédio e identificar quais os horários do dia em que o consumo é maior. O controle operacional segue a Quadro 7:

Quadro 7: Controle Operacional da Energia

ASPECTO	CONTROLE	MONITORAMENTO	REFERÊNCIA	SETOR RESPONSÁVEL
Consumo de energia	Monitoramento diário por meio de sistema informatizado	Indicador mensal do consumo	-----	<i>Manutenção de Fábrica</i>

Fonte: Medição, Monitoramento e Controle Ambiental (2015).

A Intelbras atua também na questão de reciclagem, com o processo de coleta seletiva. Neste processo a coleta dos resíduos é realizada em cada área da empresa – tanto da fábrica quanto das áreas administrativas – onde são encaminhados para a Central de Resíduos e separados, para posteriormente, serem encaminhados para os recicladores. Vale ressaltar, que todos os coletores são nomeados para auxiliar os colaboradores quanto à destinação correta do resíduo.

Figura 13: Central de Resíduos

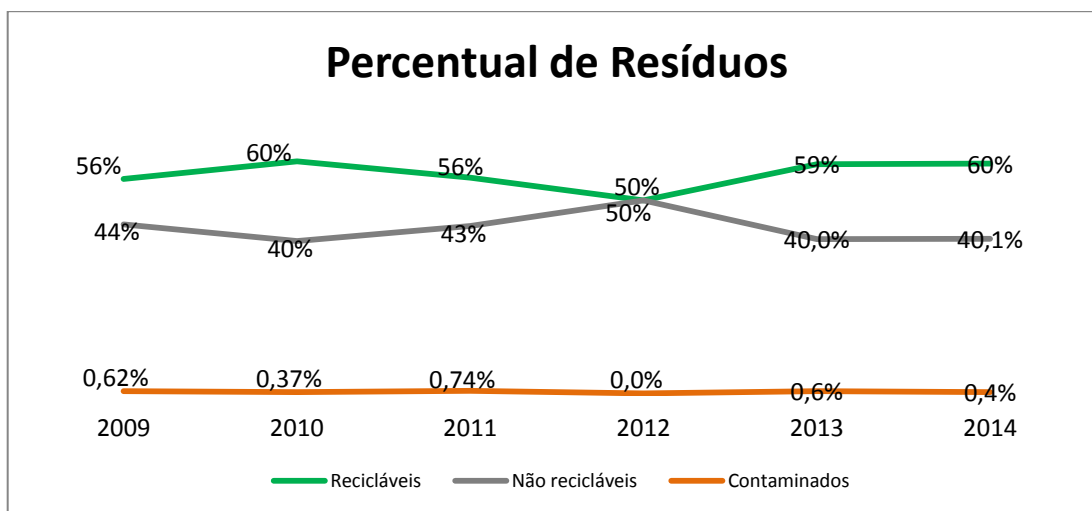


Fonte: Fotografada pelos autores (2015).

Portanto, os resíduos são coletados por uma equipe que é responsável por gerenciar os mesmos. A coleta é feita com auxílio de um carrinho que transporta os resíduos do local de acondicionamento inicial até a central de resíduos. Neste setor há uma área destinada à triagem dos resíduos e uma balança para quantificação do material coletado (PGRS, 2014). Dessa forma, os materiais que são vendidos, doados ou destinados, são normalmente recicláveis, do contrário, estes resíduos são destinados para os aterros sanitários ou industriais como, por exemplo, os lixos dos banheiros e os materiais contaminados.

A seguir, na Figura 14, consta o monitoramento dos resíduos recicláveis, não recicláveis e contaminados realizados pela empresa nos últimos anos:

Figura 14: Percentual de Resíduos



Fonte: Destinação de Resíduos Matriz (2015).

Entretanto, quando se fala em reuso, a Intelbras reutiliza os materiais (plásticos) que sobram das máquinas injetoras, que passam por um processo de trituração e são reaproveitados no processo de fabricação. Todo este procedimento acontece dentro da própria empresa, em que são triturados e reaproveitados cerca de 10.000 kg por mês. Assim, podemos perceber que o foco da Intelbras é na gestão dos resíduos sólidos, ou seja, de toda a gestão ambiental realizada pela empresa, 80% está voltada para os resíduos sólidos.

Para a supervisora da área ambiental a política de descarte da Intelbras, “são os conjuntos de ações que a Intelbras possui: coleta seletiva, armazenamento, destinação adequada, contratação de serviços”. Portanto, todos os clientes ou fornecedores com os quais a empresa trabalha são licenciados, visto que a empresa é corresponsável pelo descarte dos materiais, em outras palavras, caso algum material seja jogado em lugar impróprio, a empresa poderá ser acionada inclusive criminalmente. A coleta e destinação dos resíduos sólidos da Intelbras são executadas por diferentes empresas contratadas. A prestação de tais serviços ocorre sem periodicidade definida, visto que a coleta dos resíduos ocorre conforme a demanda da Intelbras (PGRS, 2014).

No PGRS (2014) da empresa, consta o rastreamento do resíduo, ou seja, quando o cliente ou fornecedor retira o material da empresa, os mesmos recebem dois documentos, que posteriormente deverão ser devolvidos para a Intelbras, que são: o MTR (Manifesto de Transporte de Resíduos) e o CDR (Certificado de Destinação de Resíduo). Nestes documentos, constam informações como: quem levou os materiais, quando, para onde foi destinado, entre outras questões que evidenciam toda a rastreabilidade do resíduo. Todavia, a

verificação do uso do material depois de destinado ao cliente ou fornecedor não acontece, visto que os mesmos possuem certificação e caso algum descarte seja inadequado, o cliente ou fornecedor é acionado juridicamente. Dessa forma, não é feita uma auditoria após o descarte, mas ocorre o rastreamento do resíduo. Porém, a título de conhecimento, em 2014, foram realizadas visitas em quase todos os fornecedores e clientes da região para averiguar o modo como trabalham e sua estrutura.

Ademais, a empresa realiza monitoramentos mensais relacionados às suas atividades ambientais, como por exemplo, o acompanhamento de volume dos resíduos, legislação, entre outros indicadores. Esta iniciativa é realizada pela própria gestão da empresa, visto que duas vezes por ano é realizada uma reunião com a presidência para mostrar os resultados. Assim, “a área deve prestar contas do que está fazendo”.

O controle operacional dos Resíduos Sólidos é realizado da seguinte maneira:

Quadro 8: Controle Operacional dos Resíduos Sólidos

ASPECTO	CONTROLE	MONITORAMENTO	REFERÊNCIA	SETOR RESPONSÁVEL
Resíduos sólidos	Coleta seletiva	1 Monitoramento das quantidades geradas mensalmente por meio de indicador	<i>Legislação aplicável (sistema Âmbito)</i> 2 PR-MA-001-GQM	<i>Todas as áreas</i> <i>Gestão Qualidade/Meio Ambiente</i>

Fonte: Medição, Monitoramento e Controle Ambiental (2015).

Já o controle operacional dos Efluentes Líquidos é realizado conforme Quadro 9:

Quadro 9: Controle Operacional dos Efluentes Líquidos

ASPECTO	CONTROLE	MONITORAMENTO	REFERÊNCIA	SETOR RESPONSÁVEL
Efluente sanitário	Estação de tratamento de efluentes; Fossa séptica com tratamento biológico	Análise laboratorial periódica dos parâmetros	Resolução Conama 430 Lei Estadual 14.675	<i>Manutenção Predial</i>
Efluente sanitário	Estação de tratamento de Fossa séptica com tratamento biológico	Limpeza periódica das fossas sépticas	Empresa licenciada	<i>Manutenção Predial</i>
Efluente resultante das torres de resfriamento (Leito de secagem)	Limpeza total anual	Inspeção e manutenção	IT-MAN-011-MAN	<i>Manutenção de Fábrica</i>

ASPECTO	CONTROLE	MONITORAMENTO	REFERÊNCIA	SETOR RESPONSÁVEL
Efluente resultante de lavagem de peças e equipamentos, etc.	Caixa separadora de água e óleo	Limpeza periódica	Empresa licenciada	<i>Manutenção Predial</i>
Efluente resultante de preparação de alimentos/limpeza no refeitório	Caixa de gordura	Limpeza periódica	Empresa licenciada	<i>Manutenção Predial</i>

Fonte: Medição, Monitoramento e Controle Ambiental (2015).

Na empresa não há políticas para diminuição de emissões e poluição na empresa, mas a empresa possui como atividade/ação, fazer o monitoramento de emissão atmosférica, com base em uma lei do Paraná, que é a mais próxima, pois Santa Catarina não possui essa lei. O monitoramento/acompanhamento das emissões atmosféricas é realizado conforme Quadro 10:

Quadro 10: Controle Operacional das Emissões Atmosféricas

ASPECTO	CONTROLE	MONITORAMENTO	REFERÊNCIA	SETOR RESPONSÁVEL
Emissões atmosféricas máquinas de solda	Não se aplica	Realizada somente 1 medição com base na legislação de outro estado	Não há	GQM
Emissões de fumaça negra veículos	Controle de entrada de veículos	Avaliação das condições ambientais dos veículos	PR-AQU-023-SUP	Apoio Administrativo (Portarias) Logística Nacional

Fonte: Medição, Monitoramento e Controle Ambiental (2015).

Com relação aos incentivos que a empresa recebe para adequação do seu processo produtivo aos padrões ecologicamente corretos, a supervisora Maria Elisa, esclarece que em 1996, quando a empresa adotou a prática da coleta seletiva por conta da certificação ISO 14000, havia um incentivo fiscal do estado referente à isenção de ICMS. Porém, antes da implementação da ISO, já havia algumas atividades que a empresa realizava como a venda de papelão, por exemplo. Atualmente, como já mencionado, a empresa possui a ISO 14001, mas se fosse retirada da empresa, a coleta seletiva iria continuar, pois a mesma já faz parte da organização, sendo bem vista pela diretoria e presidência, uma vez que gera receita e demonstra seu comprometimento com o meio ambiente. Entretanto, nos dias de hoje, não há incentivos do governo para a adequação dos padrões ecologicamente corretos, apenas o apoio

da própria Intelbras em continuar com os padrões ecológicos, não só pela questão de legislação, mas também pela questão de sustentabilidade e por ser bem visto pelos clientes.

De acordo com o PGRS (2014) a Intelbras S.A., ciente da sua responsabilidade com o ambiente e da necessidade de estar adequada a legislação, possui dois sistemas de logística reversa: o de Pós-Venda e o de pós-consumo. O sistema de logística reversa de Pós-Venda, implementado desde 2003, compreende os produtos que são direcionados às assistências técnicas e não são passíveis de conserto. Estes, então, retornam para a fábrica da Intelbras, são analisados e caso constatado que não há como consertá-los, os equipamentos são desmontados e realiza-se a triagem dos componentes resultantes, destinando cada qual consonantemente as suas características. Os componentes, provenientes do conserto de equipamentos, que as assistências técnicas enviam para a fábrica passam pelo mesmo processo de seleção. Para a execução de tal serviço, o empreendimento conta com um Centro de Reparos. Este executa o procedimento de teste dos produtos para verificar se há algum defeito. Na existência de falhas e os produtos estando suscetíveis ao conserto, os reparos são efetuados e os mesmos passam pelo processo de reteste para posteriormente serem comercializados de acordo procedimentos específicos adotados pela empresa. A logística reversa de pós-consumo é voltada ao cliente, instruindo-o de como proceder para descarte de seus produtos, pilhas e baterias, quando estes estão ao final de sua vida útil. A fim de auxiliar e orientar seus clientes de como realizar tal procedimento, a Intelbras S.A. disponibiliza um canal de comunicação, via *site* ou telefone – com contato gratuito para o cliente – onde o mesmo recebe as informações necessárias para efetuar o descarte do seu produto (PGRS, 2014). Maria Elisa explica que após o cliente entrar em contato telefônico ou por *e-mail*, a área do *Call Center* oferece todo o suporte para auxiliar o cliente conforme o procedimento. Assim, o cliente envia o produto e este é encaminhado para o processo de desmontagem que acontece no Parque Fabril II, onde todas as peças são separadas e quebradas para destinação. Dessa forma, esta atividade é realizada pelos próprios colaboradores para não correr o risco de comercialização de alguma peça, sendo parceiros neste processo somente quem recebe os materiais.

No *site* da organização está disponível uma aba em: <http://www.intelbras.com.br/descarte-de-produtos>, onde fica claro que a Intelbras possui uma política de descarte de produtos. Segundo o *site*, a Intelbras é uma empresa que está preocupada com o meio ambiente, de forma que estabelece em sua política ambiental o compromisso de minimizar os impactos negativos e atuar de forma a melhorar continuamente suas atividades e processos visando a construir as melhores condições ambientais possíveis para a empresa e o local onde está situada (INTELBRAS, 2015). O *site* continua com a

informação que “esta preocupação se estende também aos produtos adquiridos pelos nossos clientes, que podem enviá-los para a fábrica para que sejam descartados adequadamente, conforme prevê a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010). Para descartar seu produto, basta entrar em contato diretamente com a Intelbras pelos telefones (48) 2106 0006 e 0800 704 2767 ou pelo *e-mail* suporte@intelbras.com.br solicitando orientação de como proceder para o descarte de seu equipamento sem nenhum custo” (INTELBRAS, 2015). Merece destaque que esta informação coincide com o PGRS da empresa, de 2014. Assim, é necessário ressaltar a importância deste ponto, visto que um descarte correto dos produtos, além de melhorar a imagem da empresa perante a sociedade, clientes e consumidores, faz com que a organização consiga minimizar seu impacto no meio ambiente, preservando-o para as futuras gerações.

Em termos de P&D não são inclusas questões socioambientais para desenvolver tecnologias sustentáveis. Conforme mencionado por Elisa, o único ponto em que o P&D preocupa-se com as questões ambientais por causa de exigências legais e também pela cobrança da área ambiental, é no processo de criação de um produto referente à porcentagem de mercúrio e chumbo que deve conter na fabricação das baterias, que são desenvolvidas pela área de acessórios. No entanto, a empresa está realizando um estudo – que poderá levar algum tempo – entre a área ambiental e os responsáveis pelo *marketing* de produto das unidades, para mencionar o ciclo de vida dos seus produtos, visto que atualmente este procedimento não ocorre, mas estão sendo estudadas várias literaturas e acompanhamento das normas da ABNT.

Quando se fala em educação ambiental, a Intelbras realiza algumas ações pontuais, como campanhas e treinamentos específicos sobre a conscientização de consumo sustentável e de reciclagem junto ao colaborador, além de treinamentos distintos quando solicitados por determinados departamentos. As campanhas ocorrem mensalmente e sua divulgação acontece através de publicações no mural da empresa, via *e-mail* ou pelo jornal interno. Além disso, anualmente acontece a SISSMA, que é a Semana Interna de Saúde Segurança e Meio Ambiente. Maria Elisa explica que anualmente as empresas são obrigadas a realizar eventos de saúde e segurança normalmente nomeados de SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho. Porém, em 2008 a Intelbras agregou a esta semana também assuntos e temas específicos de meio ambiente. Desta forma a SIPAT tornou-se SISSMA, que ocorre normalmente em junho, onde durante uma semana são abordados temas relacionados ao meio ambiente (e segurança) que são de interesse geral. Na integração de novos colaboradores, os assuntos e atividades sobre meio ambiente também são mencionados. Maria Elisa frisa que a empresa pretende melhorar esta questão ambiental em 2016, com o auxílio de outras ações,

bem como pretende realizar todos os anos um treinamento direcionado a departamentos que são afetados pela legislação ambiental, como controladoria, apoio administrativo e manutenção.

Não obstante, a empresa consegue ter um controle, mas não uma gestão dos impactos negativos causados pelas atividades, pois em alguns casos a Intelbras atua de maneira passiva ambientalmente, pois não possui tecnologia alternativa.

No que diz respeito ao apoio financeiro que a área recebe, a entrevistada esclarece que a Intelbras disponibiliza recursos financeiros tanto para realizar as atividades mencionadas, como também, caso necessário, para a adequação de sua estrutura conforme consta na legislação.

4.2.2.4 Melhoria da Qualidade de Vida da Comunidade Local

A Intelbras considera as ações sociais um fator de suma importância, por isso, “utiliza toda a verba autorizada para projetos aprovados pela Lei de Incentivo à Cultura (Rouanet) ou pela Lei de Incentivo à Cultura, Turismo e Esporte de Santa Catarina (ICMS)” (INTELBRAS, 2015). No que diz respeito à utilização da Lei Rouanet, a empresa destina 100% da verba a projetos específicos, sendo que no ano passado a principal beneficiada foi a Camerata de Florianópolis. A referida realiza espetáculos gratuitos em comunidades carentes, assim, a proposta da empresa é a de levar cultura para as pessoas que não tem a oportunidade de assistir um espetáculo deste porte. Do mesmo modo, a empresa já incentivou projetos como a APAE, Instituto Guga Kuerten e Balé Bolshoi.

Todos os anos a empresa patrocina projetos culturais, como exemplo a maratona cultural, fronteiras do pensamento, amostra de cinema infantil, entre outros. Por outro lado, a Intelbras apoia eventos esportivos de maneira pontual, pois seu foco é financiar ações esportivas para os seus colaboradores, seja nos jogos dos SESI ou em atividades como o Volta a Ilha.

Com relação às atividades implementadas pela empresa no âmbito social para a comunidade local, a Intelbras em termos de projetos contínuos, de acordo com Dione, gerente de RH, possui um vínculo com a Associação Pró-Brejaru, que utiliza os recursos do FIA (Fundo para a Infância e Adolescência) para realizar atividades socioeducativas com acompanhamento pedagógico, como as oficinas e reforço escolar, para cerca de 180 crianças e adolescentes que estão em situação de risco social. Essas oficinas acontecem tanto para as crianças, quanto para à comunidade, assim, “os jovens participam de oficinas de capoeira, dança folclórica, artesanato, futebol, bordado e bijuteria. Também são atendidos em

programas de qualificação para o trabalho, tais como Manicure e Pedicure e Inclusão Digital e Multimídia” (INTELBRAS, 2015). Dessa maneira, a Intelbras auxilia financeiramente a Associação, através de uma verba que é “depositada em uma conta da prefeitura e encaminhada à entidade mediante projeto apresentado pela Associação, para sua aplicação” (INTELBRAS, 2015). Este apoio financeiro, de acordo com Dione, destina-se também para a reforma ou construção da sede, em que a própria empresa envolve-se em ações de arrecadação de fundos ou realiza aporte extra quando há alguma demanda específica.

A empresa, segundo a gerente de RH, sempre realizou ações sociais e de voluntariado, principalmente em datas comemorativas, porém foi em 2014 que a empresa oficializou o Programa de voluntariado chamado Bem te Quer, que surgiu a partir de uma iniciativa de um grupo de colaboradores que eram adeptos ao tema. Para a criação deste programa, foi realizado um estudo com base no manual do Instituto Ethos, além de conversas com outras empresas que já possuíam um grupo de voluntariados, para entender quais seriam as dificuldades e receber dicas para implementação do mesmo na organização. Com isso, foi realizada uma pesquisa dentro da empresa, para mapear quantos colaboradores gostariam de participar e quais seriam os grupos em que as atividades estariam direcionadas. Dessa forma, após análise, constatou-se que um determinado número de colaboradores estava interessado em participar do programa, com ações voltadas principalmente para crianças e idosos. A partir de então, a Intelbras começou o esboço do seu projeto.

O Bem te Quer atualmente, possui um comitê composto por 12 membros, responsáveis pelo planejamento das ações do programa, cujas reuniões ocorrem uma vez por mês no próprio horário de trabalho, sendo que essas horas são disponibilizadas pela empresa. Assim, o comitê possui três grupos com focos diferentes, sendo estes: idosos, crianças e comunicação. Além dos membros do comitê, o programa possui um grupo de voluntários que participam da realização das ações. Portanto, pelo menos a cada dois meses o Programa Bem te Quer realiza alguma ação, em que no dizer de Dione, pode assumir caráter de arrecadação de fundos para uma finalidade específica, construção ou reforma de uma determinada instituição ou somente ações que visam promover o bem-estar. Para promover estas ações, a Intelbras concede uma verba mensal para o programa e algumas vezes o próprio grupo realiza ações no sentido de captar recursos quando necessário. Como exemplo, no dia das crianças, próximo ao restaurante é disponibilizado um repositório para que os colaboradores possam contribuir com algum brinquedo, que posteriormente será doado para alguma creche ou comunidade carente. Sendo assim, o Bem te Quer é um programa novo e que vem crescendo a cada dia, porém de acordo com Dione, o mesmo não realiza algum projeto contínuo, como

por exemplo, diminuir o índice de analfabetismo na região de São José. Suas atividades visam beneficiar e trabalhar em uma determinada instituição por um período de um ano ou mais dependendo da necessidade.

Ainda com relação à comunidade local, a empresa não realiza campanhas para conscientização ambiental, reciclagem ou consumo sustentável, visto que a Intelbras não faz muita divulgação ou propagandas, pois não é uma cultura da organização. Porém, este é um ponto que a supervisora da área de Meio Ambiente explicitou interesse, pois pretende mostrar para a comunidade que a Intelbras é uma das únicas empresas da área industrial de São José que realiza tratamento da água, pois todo efluente das empresas da região é lançado no rio Imaruim, próximo à empresa. Mas, além de não ser uma cultura da empresa, como já dito, no momento a área de gestão ambiental não possui colaboradores suficientes para organizar uma campanha deste porte. Vale ressaltar, que a Intelbras realiza uma análise anual da água do rio, que diz respeito à verificação do antes e depois de lançado o efluente, assim constatou-se que a empresa não possui contribuição para a poluição do rio mencionado.

Todavia, a Intelbras possui um impacto relevante na geração de empregos na sua comunidade, pois segundo a gerente de RH, a empresa é uma das maiores – se não a maior – empregadora da região de São José. Contudo, devemos levar em consideração também a abrangência da empresa na Grande Florianópolis, pois atualmente a Intelbras possui mais de 1.000 colaboradores de diferentes regiões, como: Florianópolis, Palhoça, Biguaçu, Santo Amaro da Imperatriz e São Pedro de Alcântara, evidenciando assim, que a Intelbras possui um impacto também significativo na região.

4.2.2.5 Melhorias das Condições Socioeconômicas

A Intelbras engaja-se em estabelecer condições para que ocorra um comércio justo no seu setor – segundo o decreto nº 7.358 (BRASIL, 2010) entende-se por comércio justo a prática comercial diferenciada pautada nos valores de justiça social e solidariedade realizada pelos empreendimentos econômicos solidários –, realizando suas ações de maneira ética e “jogando limpo” com seus parceiros e concorrentes, visto que os pilares criados pelo ‘Programa de Canais’ são justamente o de promover com seus clientes a transparência, o relacionamento, regras claras e apoio ao canal. Assim, esses critérios foram estabelecidos com o intuito de obter os melhores resultados do mercado e fortalecer ainda mais o relacionamento com seus clientes, tanto distribuidores quanto revendas, sendo que estes são considerados uma extensão da equipe. Cabe frisar que por se tratar de um programa recente e que ainda está fase

de amadurecimento, os valores descritos acima se tornam suficientes neste momento para a empresa.

O Programa de Canais foi implementado em 2014 na empresa, com intuito de promover a aproximação entre a Intelbras e seus canais parceiros, por meio de compromissos e benefícios diferenciados, treinamentos e certificações, priorizando assim a qualidade, bem como redução de custo (PORTAL INTELBRAS, 2015).

Figura 15: **Relação da Intelbras com o Programa de Canais.**



Fonte: Portal Intelbras (2015).

O programa é baseado na ideia de que o fabricante é responsável pelo desenvolvimento do mercado. Portanto, “a Intelbras assume a responsabilidade pela qualidade de todos os canais (distribuição, vendas e instalação), garantindo ao consumidor um pacote completo de produtos e serviços” (PORTAL INTELBRAS, 2015). Assim participam desse programa os distribuidores e revendas, sendo estes são classificados em (PORTAL INTELBRAS, 2015):

- a) distribuidor Box Mover: foco na venda de produtos de maior giro, menor envolvimento técnico e ganhos baseados no alto volume de vendas;
- b) distribuidor VAD: distribuidor que soma ao portfólio produtos de maior valor agregado e mantém em sua estrutura uma equipe técnica qualificada e capacitada;
- c) revenda transacional: foco na venda de produtos de maior giro, menor envolvimento técnico e ganhos baseados no alto volume;
- d) revenda relacional: soma ao portfólio de alto giro de produtos de maior valor agregado e mantém em sua estrutura equipe técnica qualificada e capacitada para apoio diferenciado ao cliente em Pré e Pós-Venda.

Além disso, conforme seu faturamento, as revendas são categorizadas como: ouro, prata, bronze ou registradas na empresa.

Convém ressaltar que na competição pela sobrevivência no mercado atual, as empresas buscam obter vantagem competitiva e serem melhores que seus concorrentes, o que não é diferente com a Intelbras. No entanto, a relação da empresa com os referidos, acontece através do respeito e da ética. Na parte de varejo, Dione, gerente de RH, cita um exemplo comum que ocorre na Unidade ICON, por se tratar de um segmento em que várias empresas sofrem com a mesma pressão de mercado, os concorrentes muitas vezes ligam para o diretor da unidade para negociar estratégias de mercado. Sendo assim, a Intelbras trabalha com os concorrentes no sentido de elaborar estratégias, mas como já frisado, possui como princípio ser melhor do que os concorrentes.

No dizer de Dione, por ser líder no mercado que atua, a empresa torna-se referência e com isso ajuda a regularizar e influenciar o mercado – até mesmo os concorrentes – para adotarem políticas semelhantes. Dessa maneira, a entrevistada menciona ainda, que essas articulações ocorrem por conta da associação que a empresa possui com a ABINEE, P&D Brasil ou questões governamentais.

No que se refere aos seus produtos, é importante dizer que a empresa não se engaja na propagação das práticas de logística reversa no seu setor, pois segundo Maria Elisa, supervisora da área ambiental, “é um processo que está sendo bastante discutido, porque prevê acordos setoriais”. Além disso, há muitas discussões com relação ao retorno daquilo que foi vendido, isto é, no Brasil as pessoas reutilizam de alguma maneira o produto, tornando difícil obrigar o cliente a devolver o produto para fábrica. Sendo assim, a quantidade que retorna para a empresa é significativamente baixa se for comparada com a quantidade ofertada. Todavia, Maria Elisa esclarece que “é um processo que está sendo acompanhado pela ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica - que está fazendo a ponte entre governo e as empresas para definir e regulamentar a logística reversa”.

Não obstante, ainda visando a melhoria das condições socioambientais, a empresa proporciona programa de estágios há muitos anos e atualmente possui cerca de 150 estagiários, sendo que as vagas estão vinculadas a todas as áreas da organização, segundo a gerente de RH, Dione. Dessa forma, a gerente afirma que todas as áreas deveriam ter um estagiário como uma medida de retenção de talentos e “preparação, tanto para o crescimento da companhia, quanto para substituição de funcionário com baixo desempenho por novos que tenham melhor *performance*”. Dessa maneira, o programa de estágios surgiu com o intuito de a empresa buscar novos talentos, promovendo o desenvolvimento profissional e a capacitação

do estagiário, de acordo com as necessidades da organização. Nesse sentido, Dione menciona que os referidos participam de um processo de seleção igual aos demais colaboradores da empresa, além de possuírem uma legislação específica, em que cuidados devem ser tomados para que a organização não crie vínculo empregatício. A empresa também realiza um projeto chamado Prêmio Talento Intelbras, que ocorre a cada seis meses reservado aos estagiários. Para participar, o estagiário deve se inscrever e apresentar para uma banca de gestores da empresa, um plano de melhoria para a área que atua. Depois de nomeado o vencedor, o mesmo recebe um vale-compras no valor de R\$150,00, destinado à compra em livrarias ou material escolar, além da divulgação através de publicações no mural e jornal da empresa.

Outrossim, a Intelbras incentiva o trabalho dos jovens mediante o Programa Jovem Aprendiz, em parceria com o SENAI, em sua maioria, de acordo com as cotas destinadas e critérios legais, onde os jovens atuam como aprendizes administrativos e de Telecom. Do mesmo modo, a Intelbras possui jovens aprendizes portadores de deficiência, em parceria com a Associação Du Projetus, que trabalha com a captação profissional desses jovens com deficiência intelectual.

Ademais, além de cumprir com as leis e pagar corretamente seus impostos, a Intelbras, segundo Dione, possui como maiores demandas judiciais as trabalhistas e as voltadas ao código de defesa do consumidor, ou seja, “demandas que fazem parte da realidade da organização.” Assim, de acordo com a mesma, as ações judiciais trabalhistas são baixas se comparadas com o nível da empresa e do mercado. Além disso, não é de conhecimento da gerente, demanda judicial relacionada aos fatores ambientais.

4.2.3 Fases de Implementação de RSC na Intelbras: *status* do processo de implementação e direcionamento dos instrumentos/medidas de RSC

4.2.3.1 Prospecção e Percepção do Ambiente Social

O surgimento das ideias para a realização de atividades de RSC ocorreu conforme a maturidade da empresa. Na visão de Dione, gerente de RH, muitas ações surgiram de maneira espontânea pela própria empresa, por seus gestores e colaboradores, bem como pela realização de *benchmarking*. Vale ressaltar, que a maioria dessas ações é de iniciativa da área de Recursos Humanos, em que posteriormente outras áreas vão aderindo às atividades, assim, o RH não é o único envolvido nessas atividades, pois sempre há o comprometimento de outras áreas da empresa. Por outro lado, essas atividades também se iniciaram por conta de pressões externas, através de seus clientes, mas principalmente dos órgãos reguladores,

através de leis e outros mecanismos formais. Sendo assim, além da maturidade da empresa e das pressões externas, estas atividades também surgiram a partir de vontades, como no caso da criação do Programa Bem te Quer.

Dessa maneira, desde 1992, a Intelbras adota o modelo de Gestão Participativa, quando a empresa passou por um período de grandes dificuldades e percebeu que o envolvimento de seus colaboradores seria um elemento fundamental para superação dos desafios. A organização mudou, mas a certeza de que a Gestão Participativa é essencial para seu sucesso e crescimento continua ainda mais forte (INTELBRAS, 2015). Assim, o modelo da Intelbras, segundo Dione, é dito como participativo e distributivo, em que poucas decisões são tomadas por uma única pessoa, com Comissões e Comitês multidisciplinares distribuindo responsabilidade e doando seu tempo para conseguir avançar nos procedimentos. Ainda com relação à Gestão Participativa, a entrevistada afirma que neste modelo há participação de grupos externos, principalmente clientes. Por exemplo, quando a Intelbras pretende realizar alguma atividade/ação estratégica e que poderá impactar diretamente seus clientes, nenhuma decisão é tomada sem antes consultá-los. Dione cita que neste ano, o Presidente e a Diretora de *Marketing* reuniram-se com suas revendas e instaladores, para escutá-los e ao mesmo tempo saber a opinião dos referidos sobre determinadas ações que iriam ser implementadas, confirmando assim a participação desses grupos na forma de gestão da empresa.

Todavia, para verificar as necessidades da comunidade local, Dione revela que a empresa possui essa percepção de maneira informal, isto é, esses assuntos chegam por meio das redes de relacionamentos da empresa, colaboradores, prefeitura, ONGs, entre outros.

4.2.3.2 Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC

O processo de planejamento e implementação de RSC, segundo Dione, acontece em diversas áreas da Intelbras, por se tratar de um assunto diversificado, além da mesma não possuir uma área específica de RSC. A maioria de suas práticas e políticas são discutidas em Comitês específicos, para tratar de um determinado assunto ou em reuniões com as lideranças da empresa. Por conseguinte, o processo pode acontecer em nível departamental, quando as questões abordadas estão voltadas para o meio operacional ou quando são discutidos procedimentos já existentes. Porém, na criação de novas políticas, programas ou práticas, esses assuntos são debatidos no grupo gerencial da empresa ou pela REDIR – Reunião dos Diretores, que acontece toda sexta-feira.

No que tange a integração de princípios/aspectos de RSC, como posturas éticas, desafios ecológicos e sociais, na visão, missão e/ou estratégia da empresa, a gerente de RH

esclarece que a Intelbras não declara atualmente, sua visão. A explicação para o fato é de que a empresa está sempre buscando novos horizontes, assim, sua visão não iria perdurar em longo prazo. Por outro lado, a Intelbras não utiliza em sua missão aspectos para reforçar questões de RSC. Diante dessa realidade, para integrá-los na empresa, a referida dispõe desses aspectos em nível estratégico, além de aplicá-los em suas políticas, como exemplo, na ambiental e de qualidade, e valores. É preciso acentuar que como hoje a referência de RSC está presente nas políticas e valores da organização, estes princípios de RSC são integrados também no nível tático e operacional, seja para discutir algumas ações ou tomar decisões. Por possuir um modelo de Gestão Participativa, como já citado, a Intelbras esforça-se para que todos da organização conheçam estes princípios. É necessário ressaltar, que de acordo com Dione, a empresa não utiliza o termo de RSC propriamente dito no seu dia-a-dia, mas entende que o mesmo é realizado.

Entretanto, a empresa possui instruções acerca dos aspectos de RSC, explícitos nos valores da empresa, bem como possui instruções/normas/procedimentos formais acerca dos referidos aspectos, explícito em seu Código de Ética e Conduta, que estabelece normas de conduta esperada do relacionamento com funcionários, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros. Dessa maneira, são mencionados no Código de Ética e Conduta: (1) valores (2) responsabilidade social; (3) saúde, segurança e meio ambiente; (4) atitudes consideradas antiéticas ou que ferem os princípios de conduta no ambiente de trabalho; (5) regras para cargos de liderança; (6) recomendações para todos os cargos; (7) relação comercial e processo de aquisição; (8) clientes; (9) fornecedores; (10) concorrentes; (11) relação com os acionistas; (12) esclarecimentos, descumprimentos e denúncias e (13) Gestão do Código de Ética e Conduta (INTELBRAS, 2015).

Ainda com relação ao Código de Ética e Conduta, o mesmo é adequado conforme o contexto cultural, visto que a organização possui filiais em várias regiões do país, além de escritórios internacionais. Essas adequações, no dizer de Dione, gerente de RH, são realizadas de acordo com a evolução e maturidade da empresa, bem como a ampliação da visão e do conhecimento. Um exemplo mencionado pela entrevistada foi a adaptação feita no Código por conta do escritório da China, por ser tratar de um país com uma cultura totalmente distinta e que possui um conceito diferente de misturar regras internas e conduta. Sendo assim, essas adaptações ocorrem periodicamente, por conta do contexto cultural ou pela dinâmica da empresa, para medir se os pontos do Código de Ética e Conduta ainda são válidos.

Na empresa, o supracitado é transmitido para seus colaboradores através do Comitê de Ética. A Intelbras dispõe de um conselho chamado de Comitê de Gestão de Pessoas e

Ética, visto como um grupo de conselheiros que atua em duas vertentes: Gestão de Pessoas e Ética. O papel do comitê relacionado à gestão de pessoas é de auxiliar o RH a avaliar se as políticas e práticas que a empresa possui são as melhores perante seu contexto, se as mesmas precisam ser adaptadas ou alteradas. Com relação à ética, o comitê possui como objetivo manter o Código de Ética e Conduta atualizado e renovado de acordo com as necessidades da organização, criar ações para que o código seja disseminado, além de realizar discussões acerca de desvios éticos, através de denúncias, por exemplo, na busca de um direcionamento.

O referido comitê possui 7 cadeiras, sendo que atualmente 6 estão ocupadas, pois um dos ocupantes do comitê não trabalha mais na empresa. Para a escolha dos membros, o primeiro critério é de que as pessoas ocupem cargos de liderança, visto que os assuntos abordados requerem sigilo, além de ser um cargo de confiança dentro da organização. Dessa maneira, o comitê possui duas cadeiras fixas, em que estes participantes devem sempre fazer parte do predito, sendo estes: gerente de Recursos Humanos e gerente Jurídico, uma vez que o gerente de RH é o coordenador deste comitê, e os assuntos abordados envolvem também questões jurídicas. É importante ressaltar, que os demais membros deste comitê são escolhidos de acordo com os grandes processos e atividades da empresa, sendo estes responsáveis pelas áreas de: Pós-Venda, Produção, RH, Jurídico, Qualidade/Meio Ambiente, Suprimentos e P&D (não ocupado no momento). Portanto, a cada 15 dias são realizados reuniões em que os assuntos abordados são todos aqueles relacionados ao Código de Ética Conduta, que podem surgir através de denúncias, reclamações ou de diferentes questões que compõe este código, vindas tanto do ambiente interno quando externo. Dione esclarece que as denúncias que a empresa possui são internas, em sua maioria. Contudo, na gestão de pessoas, os conselheiros discutem e opinam sobre as políticas de maneira geral, priorizando aquelas em que no momento afetam o clima organizacional, seja por problemas na liderança, comunicação, desalinhamentos, entre outros. O comitê, principalmente na parte de gestão de pessoas, não toma decisões, pois é visto como um órgão de consulta dentro da empresa, onde os membros debatem e recomendam ações que devem ser realizadas em determinadas áreas ou são encaminhadas para a diretoria, sendo de responsabilidade das lideranças sua execução.

De acordo com Dione, a empresa não possui um Conselho/Comitê relacionado à sustentabilidade ou meio ambiente, pois de acordo com ela, a Intelbras não sentiu essa necessidade, uma vez que estes assuntos são trazidos pela própria área. Porém, na visão da entrevistada, o Comitê do Bem te Quer, é outro conselho interno que a empresa possui e que tem como finalidade discutir questões de Responsabilidade Social.

Em relação a outras medidas administrativas e documentais de RSC, a Intelbras é certificada pela ISO 14001 e possui uma Política Ambiental em que descreve que “está comprometida com a preservação do meio ambiente através da prevenção da poluição, do atendimento à legislação aplicável aos seus aspectos ambientais e outros requisitos internos estabelecidos, promovendo ações para a redução dos impactos ambientais gerados pelos seus processos e produtos através do controle e destinação adequada de seus resíduos sólidos, bem como da utilização racional dos recursos naturais disponíveis e da melhoria contínua do seu desempenho ambiental” (POLÍTICA AMBIENTAL, 2012). É preciso acentuar que a Intelbras também possui a certificação ISO 9001 e uma Política de Qualidade que “tem como princípio que o bom resultado só será obtido através da satisfação dos clientes, da motivação dos colaboradores, do atendimento às expectativas dos acionistas e da melhoria contínua de seus processos e produtos” (POLÍTICA DE QUALIDADE, 2012).

Quando questionada se a empresa consegue reduzir o impacto ambiental em termos de minimização e reciclagem de resíduos, a supervisora da área de Qualidade e Meio ambiente, esclarece que a Intelbras consegue auferir essas ações, visto que em média a empresa consegue reciclar 55% de seus resíduos. Assim, Maria Elisa diz que “este montante não é depositado em aterros, tornando-se um passivo ambiental no futuro”. Já em termos de poluição, a entrevistada cita a coleta seletiva com a separação dos resíduos e também o tratamento dos efluentes.

No que diz respeito ao Balanço Social, este era um processo realizado internamente por uma pessoa da organização, responsável por juntar as informações vindas através da diagramação realizada pelo *Marketing*, sendo impresso e distribuído para cada colaborador da empresa, além de fazer parte do material de visita e disponibilizado em determinadas salas. Porém, a Intelbras optou por encerrar esta prática há mais de cinco anos, por uma questão de foco, ou seja, a empresa analisou que algumas informações não haviam necessidade de serem divulgadas, utilizando seus canais de comunicação para divulgação de informações que julgam ser importantes. A empresa publica atualmente apenas seu Balanço Patrimonial no diário oficial, sendo que este é auditado por terceiros.

É oportuno frisar que na realização das atividades de P&D, os critérios utilizados de RSC são referentes apenas às questões ambientais, por conta de exigências legais.

4.2.3.3 Incentivo e Comunicação de RSC

Na Intelbras os grupos de trabalho formados, que são relacionados à RSC nas diferentes áreas da organização, são moldados de acordo com o assunto, na medida em que a

empresa verifica a necessidade de aprofundar um tema. Assim, estes grupos de trabalhos são compostos pelos Comitês permanentes ou por Comissão temporária, além de realizar reuniões individuais com pessoas-chave na empresa.

Contudo, a empresa possui intranet para registro e acesso às ‘melhores práticas’ de RSC, que contém todas as suas políticas, atividades, programas e procedimentos/documentações necessárias para uma determinada atividade. Além da intranet, a empresa disponibiliza informações sobre RSC em pôsteres, mural, manuais e no *website*. Além da intranet, a empresa disponibiliza informações sobre RSC em pôsteres, mural, manuais e no *website*.

No que se referem a palestras informativas, seminários técnicos, fóruns de discussão, *workshops*, a empresa não promove os mesmos com foco no tema de RSC. Dione esclarece que isso ocorre com a exposição de alguns assuntos relacionados à RSC, como por exemplo, ética, contribuição com a sociedade, ou seja, “como assuntos paralelos em um tema que será abordado”.

Salienta-se ainda que a Intelbras implementa sistemas formais para possibilitar a coleta e registro de ideias dos funcionários, através do Portal da Inovação, que está disponível para todos os colaboradores em sua intranet, cuja área da Qualidade é encarregada de fazer a gestão. Como descrito por Dione, o Portal da Inovação serve para registrar e sugerir melhorias para as áreas da empresa, com ideias que auxiliem neste processo. Assim, o colaborador entra no portal, cadastra sua ideia e é enviado um *e-mail* automático para o gestor da área, que possui um prazo de trinta dias para responder se esta ideia é viável ou não e mencionar o prazo de implementação, caso seja aceita.

Ademais, a empresa adota há aproximadamente oito anos o Programa Padrinho, em que um colaborador é responsável por acompanhar um novo funcionário em seus primeiros dias de empresa, mostrando a organização, ensinando as tarefas e ajudando no que for possível. Este Padrinho possui um roteiro padrão de atividades que devem ser passadas para o novo funcionário, além dos conhecimentos específicos do cargo. Como na integração dos novos colaboradores muitos assuntos são abordados, Dione esclarece que o Padrinho surgiu como um complemento deste processo, auxiliando a fixar os assuntos abordados em seu contexto diário, para que ocorra uma boa adaptação na empresa.

Outrossim, a Intelbras oferece treinamento do seu Código de Ética e Conduta com gestores e colaboradores. O treinamento inicia-se primeiramente durante o processo de integração de novos colaboradores, onde estes recebem o código e a cartilha de valores. Logo, a cada dois anos ou quando a empresa percebe que há necessidade, o Comitê de Gestão de

Pessoas e Ética planeja ações voltadas à disseminação do Código de Ética e Conduta, com a elaboração de materiais de treinamento para divulgação, além de ser responsabilidade das lideranças replicarem este conhecimento dentro da empresa. Segundo Dione, em partes o código está sendo cumprido, porém em alguns momentos ocorrem situações difíceis de lidar, pois são pontos que acontecem diariamente na empresa, como por exemplo, as vestimentas, a execução de um processo corretamente, questões de relacionamentos, entre outros.

Em relação aos canais de comunicação específicos com cliente, pode-se citar que a Intelbras utiliza os seguintes meios no âmbito interno da organização: telefone, *e-mail*, *chat* e *site*. Dessa forma, o meio mais comum de comunicação do cliente com a Intelbras dá-se por meio do contato telefônico, em que são disponibilizados dois números:

- a) **0800 704 2767**: direcionado a reclamação de cliente ou indicação de posto autorizado. Este número de telefone é o que possui maior demanda de ligação, visto que é mais utilizado na parte de produtos de consumo, em que as ligações são maiores por parte dos clientes finais;
- b) **(48) 2106 00 06**: relacionado ao Suporte Técnico.

Além do contato telefônico, a empresa disponibiliza aos seus clientes um *Chat online*, sendo este um canal de suporte gratuito relacionado aos serviços e produtos Intelbras. Caso seja necessário, o atendente poderá encaminhar o consumidor para outros canais de suporte, para seu melhor atendimento. A Intelbras também utiliza como meio de comunicação com seus clientes o *site* da empresa, disponível em: www.intelbras.com.br, visto que em relação à área de Pós-Venda contém todas as informações necessárias para o cliente em termos de vídeo, ou seja, são disponibilizados tutoriais para que o cliente consiga entender e instalar o produto com eficiência. Ademais, a empresa possui dois tipos de *e-mails*:

- a) ouvidoria@intelbras.com.br: focado em denúncias e reclamações;
- b) suporte@intelbras.com.br: relacionado a questões de suporte.

Entretanto, associado ao ambiente externo da empresa, a referida possui o auxílio de seus parceiros – chamados de Distribuidores VAD – visto que os mesmos apresentam uma estrutura apropriada para oferecer suporte técnico as suas revendas. Por conta do Programa de Canais, Daniela, a supervisora da área de Relacionamento com Cliente, menciona que este procedimento do Distribuidor já está em fase de desenvolvimento e implementação, sendo que 50% do seu estágio já estão concluídos.

É importante salientar que o Pós-Venda realiza todo o monitoramento das redes sociais da empresa, em termos de suporte ao cliente, tanto pelo *Facebook*, no canal *Youtube* com a implementação de vídeos de instalação e programação dos produtos, como nas mídias específicas para cada unidade de negócio.

Não obstante, quando a Intelbras realiza atividades filantrópicas, doações ou patrocínios, a mesma não divulga sua marca, pois se trata de uma opção da empresa, além de serem atividades que acontecem de forma esporádica. De acordo com Leila, supervisora de *Marketing* Institucional, a Intelbras “é uma empresa conservadora que não gosta de se autopromover”, assim, essas atividades não são explícitas em propagandas e publicidade.

Vale frisar que a área de *Marketing* Institucional da Intelbras é responsável pelas questões relacionadas à agência de propaganda, assessoria de imprensa, comunicação e relacionamento com o cliente, como eventos, Programa Fidelidade, *Road Show* (divulgação dos produtos), feiras, ou seja, é toda a área de atuação com o cliente. Além disso, o Institucional é responsável também pela parte de mídia digital, que movimenta todas as formas de comunicação oficial, seja pelo *Linkedin*, *Facebook* ou *Youtube*, fazendo uma ligação com a área de atendimento ao cliente. Esta área cuida, ainda, da parte de criação com as agências de propaganda e *design*, embora possua dentro da empresa o Design Gráfico, que realiza toda a criação da arte, que poderá ser impressa, voltada para papelaria, como embalagem, material de PDV e informativos da empresa, como os jornais *Comunique* e *Alô Brasil*, direcionados ao público interno e externo, respectivamente.

Todavia, a Intelbras não realiza formalmente um orçamento destinado às atividades de RSC, mas sim, um processo orçamentário geral da empresa de acordo com as diversas áreas que possuem as atividades de RSC. Deste modo, Dione menciona que a empresa não sabe informar a porcentagem de faturamento destinado às atividades de RSC, uma vez que como citado, esse processo está relacionado às áreas da organização.

É importante mencionar que a empresa não é signatária em acordos nacionais ou internacionais relativos à RSC, sendo este um ponto nunca avaliado pela mesma.

4.2.3.4 Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC

Atualmente a empresa não possui um conjunto de indicadores para verificar o andamento e os resultados das atividades de RSC. O que acontece, segundo Dione, gerente de RH, é analisar quais os objetivos que determinadas práticas exercem sobre a organização e a partir disso, as áreas, comissões ou comitês são responsáveis por aferir o andamento desses resultados. A entrevistada relata que, outro ponto para verificação, é através das premiações que a empresa recebe como no caso do Guia de Melhores Empresas para se Trabalhar, que mede essas atividades, principalmente relacionada ao público interno ou através de premiação do Reclame Aqui e Revista consumidor, obtendo um *feedback* do público externo, bem como pelo processo de *benchmarking*. Além disso, Dione cita que o *feedback* dos órgãos

regulamentadores, também é outra forma de verificar essas atividades. Dessa maneira, a empresa não possui um monitoramento de RSC, mas sim, referências que indicam se as atividades estão alinhadas às melhores práticas e se correspondem aos objetivos que a empresa possui.

Segundo a gerente, a empresa mensura os impactos da realização de atividades de RSC na sua reputação e na satisfação de seus *stakeholders* externos pelas premiações, Ouvidoria, Pesquisa de Satisfação do cliente final, entre outros. Internamente, essa mensuração ocorre principalmente através da Pesquisa de Satisfação do colaborador, realizada todos os anos. Porém na comunidade esses impactos não são mensurados, o que a empresa observa é o reconhecimento, elogios positivos ou agradecimentos que a mesma recebe.

Ademais, a Intelbras verifica o retorno dos programas voltados aos clientes internos, através de seu NPS (Pesquisa de Satisfação) e do Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar.

Já o monitoramento das diretrizes e ações de RSC por terceiros, acontece somente em relação aos processos administrativos e financeiros, verificando se estão em conformidade com as legislações e normas internas. As atividades ambientais são monitoradas mensalmente pela própria empresa para acompanhamento de volume dos resíduos, legislação, entre outros. Assim, duas vezes por ano é realizada uma reunião com o Presidente para mostrar os resultados dessas ações e prestar contas do que estão fazendo.

Com relação ao retorno advindo das atividades ambientais, a empresa identifica mais a questão de receita e controle que estas atividades geram do que a diminuição dos custos, e segundo Maria Elisa, supervisora da área de Qualidade e Meio Ambiente, “a empresa hoje não consegue afirmar se conseguiu diminuir os custos”. Isto pode ser comprovado com base nas Tabelas de Medição, Monitoramento e Controle Ambiental, já apresentadas. É oportuno frisar que a empresa publica anualmente somente relatórios das atividades de RSC de cunho ecológico.

A Intelbras também disponibiliza canais de comunicação para receber reclamações e denúncias anônimas sobre atos de corrupção, de crime ecológico, ações antiéticas ou atividades ilegais cometidos por parte de funcionários, representantes e parceiros. Esses canais de comunicações são mencionados pela gerente de Recursos Humanos, como sendo, o Falando Francamente, *e-mail* ou conversa com o Comitê de Gestão de Pessoas e Ética, além do *e-mail* da Ouvidoria.

Internamente, a empresa pune seus colaboradores por desrespeito às normas éticas, através de *feedback*, advertência por escrito – formalizando que o colaborador está sendo

advertido por descumprir algo ou por conduta inadequada, visto que a empresa não trabalha com suspensão – ou demissão. Porém na maioria dos casos, Dione, gerente de RH, menciona que é uma cultura da empresa realizar várias vezes o *feedback*, para posteriormente, de acordo com a gravidade do caso, utilizar os outros meios de punições. Por isso, a Intelbras incorpora critérios éticos ao comportamento de todos os colaboradores para avaliação de seu desempenho, sua promoção e/ou como parte de sua remuneração.

4.2.4 Resultados Esperados das Práticas de RSC: não monetário/não econômico e monetário/econômico

Para Maria Elisa, supervisora da área de Qualidade e Meio Ambiente, os resultados esperados das atividades e ações desenvolvidas nesta área, em termos não monetários, relacionam-se com o compromisso e a contribuição da empresa. Conforme Maria Elisa “a Intelbras tem que fazer a sua parte e entende isso como sua contribuição para fazer um futuro melhor em termos ambientais”, buscando sempre melhorar suas práticas. Entretanto, em termos monetários a empresa espera gerar receita, economia e reutilização de todos os resíduos produzidos, levando em consideração o custo-benefício.

Já para Daniela, supervisora da área de Relacionamento com Cliente, o resultado esperado das práticas elaboradas nesta área, em termos não monetários, é a satisfação do cliente, uma vez que de acordo com a supervisora, este é o termômetro da organização e o motivo da existência de uma área de atendimento e suporte. Daniela esclarece que em termos monetários, a empresa aumenta suas vendas se o cliente está satisfeito com os produtos Intelbras, consequentemente, a empresa aumenta sua lucratividade.

Dione, a gerente de Recursos Humanos, relata que com relação às ações/projetos implementados na empresa voltados à ‘Melhoria das Condições Trabalhistas’, “o que a empresa espera como resultados não monetários estão associados à melhora do clima organizacional, no sentido amplo.” Se as pessoas sentem que estão sendo respeitadas, que há uma preocupação com a sua saúde, bem-estar e com seu desenvolvimento, certamente o clima organizacional será melhor, além de o colaborador ter um engajamento maior com a organização. Assim este vínculo é dito como um vínculo emocional, pois o funcionário percebe, no dizer de Dione, “que não é tratado como mais um número ou uma matrícula.” Dessa forma, este fator qualitativo também está associado à questão monetária, tornando-se um fator quantitativo, pois quando há esse engajamento do colaborador com a empresa, percebe-se que as pessoas se doam mais e buscam gerar melhores resultados, o que de certa forma acaba tendo retorno em forma de participação de lucros. Todavia, no dizer de Dione, a

Intelbras observa a questão monetária com relação ao respeito à legislação e com os eventuais problemas que poderão ocorrer caso a mesma não seja cumprida. Assim, a empresa está atenta às questões fiscais e também na prevenção de riscos, para não gerar passivos trabalhistas causando possíveis perdas.

Além disso, na visão da gerente, as ações desenvolvidas aos *stakeholders* externos estão associadas ao fortalecimento e fidelização da marca, em termos não monetários. Consequentemente, estes pontos estão ligados às questões monetárias, trazendo retorno para a empresa, como a maximização do lucro.

Com relação às ações elaboradas para a comunidade local, Dione informa que estes projetos estão voltados para questões não monetárias, gerando um vínculo maior da empresa com a sociedade e/ou o fortalecimento da marca. Estas ações possuem como foco a motivação dos colaboradores da Intelbras, que acabam vestindo a camisa da empresa, pois julgam essas ações importantes e sentem-se motivados e orgulhosos pelo investimento que a empresa realiza neste sentido. Dione continua, informando que a empresa não possui nenhuma expectativa e pretensão monetária em relação a estas ações, já que as mesmas não são nem promovidas em campanhas publicitárias.

Por fim, nas ações desenvolvidas nas ‘Melhorias das Condições Socioeconômicas’, Dione relata que o resultado esperado pela empresa em questões não monetárias, é a melhora da imagem da empresa perante a sociedade e os órgãos governamentais, pois “a Intelbras tem a preocupação de ser percebida como uma empresa que cumpre as premissas legais”, mas não necessariamente de maneira rígida. Paralelamente a estas questões, estão envolvidas as relações monetárias, mais associadas a perdas financeiras em processos judiciais. Dione afirma que quando uma das premissas mencionadas não é cumprida, a empresa pode correr alguns riscos, chegando até mesmo em um passivo trabalhista, que além da perda judicial em termos financeiros, pode acarretar também num dano moral coletivo.

Convém ressaltar que nas atividades realizadas para o incentivo e comunicação de RSC, a empresa espera como resultados em termos monetários, redução de custos e melhora na sua eficiência organizacional. Esta questão está mais relacionada ao portal de inovação, segundo Dione, pois nele é utilizada a criatividade do colaborador para que a empresa possa ser mais produtiva e alcançar os resultados citados. Já em termos não monetários, a empresa espera garantir o alinhamento dos colaboradores e o DNA da Intelbras nestas ações, para seguir como uma empresa forte no mercado.

A respeito das ações de verificação e controle das medidas e atividades de RSC, quando questionada sobre os resultados não monetários, Dione esclarece que essas atividades

estão relacionadas à segurança nos negócios, a credibilidade da organização, levando em consideração os esforços da empresa no cumprimento das ações propostas e consequentemente, levando a empresa obter uma saúde financeira melhor, ou seja, os resultados monetários são consequências dessas atividades.

4.3 DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, nos documentos fornecidos e nas demais ferramentas utilizadas, serão analisados conforme o modelo proposto e com base na fundamentação teórica abordada neste estudo. Para isso, a partir do quadro de articulação entre questão de pesquisa, categoria de análise, fatores, critérios e proposições, que consta na seção 3.3, elaborou-se um quadro comparativo entre as proposições propostas e os resultados obtidos na pesquisa.

Quadro 11: Quadro comparativo entre as proposições teóricas e a comprovação empírica

Fatores	Critérios de Análise	Proposições	Resultados do Levantamento Empírico	Status
Entendimento de RSC	Significado e Relevância de RSC	A RSC é um conjunto de práticas, baseadas na ética e na transparência, que tem por objetivo desenvolver estratégias socioambientalmente responsáveis, buscando atender desta forma, todos os seus <i>stakeholders</i> .	Na empresa estudada, a RSC é um conjunto de práticas, baseada nos seus valores (simplicidade, transparência, segurança no negócio, qualidade, produtividade, respeito pelo ser humano, empresa feliz, gestão participativa e ética), com o intuito de atender da melhor forma possível, todos os seus <i>stakeholders</i> .	Confirmada
		A RSC possui relevância, pois é vista como um diferencial competitivo para a organização.	Algumas práticas de RSC desenvolvidas na organização são vistas como um diferencial competitivo, pois servem para reter talentos, além de propiciar a fidelização dos clientes.	Confirmada
Práticas de RSC	Orientações Centrais de RSC	As práticas de RSC na empresa não possuem como orientação central a filantropia.	Constatou-se que na organização, não ocorrem ações filantrópicas com frequência, e quando ocorrem, não são divulgadas, pois a empresa não quer se promover com tais ações.	Confirmada
		As orientações centrais são multidimensionais, com predominância em três delas: a econômica, legal e ética.	Conforme a análise dos dados, a empresa possui suas atividades de RSC com foco nas orientações econômica, ética e legal.	

Fatores	CrITÉRIOS de Análise	Proposições	Resultados do Levantamento Empírico	Status
	Categorias Principais de RSC	Dentre as categorias principais de RSC podem-se citar as Melhoria das Condições Trabalhistas; a Inclusão dos <i>Stakeholders</i> Externos; o Meio-Ambiente e Processo Produtivo.	- As categorias principais de RSC na empresa possuem um foco maior na Melhoria das Condições Trabalhistas e no Meio-Ambiente e Processo Produtivo. Porém, ficou claro que algumas ações ambientais implementadas na empresa estão previstas em lei. - Na categoria Inclusão dos <i>Stakeholders</i> Externos, há uma preocupação maior com os clientes, sendo que outros <i>stakeholders</i> não são tão visados pela organização.	Parcial
Fases de Implementação	Status do Processo de Implementação	As fases propostas no modelo de Welzel (2012) foram predominantemente implementadas.	Conforme apêndice B, as práticas de RSC foram predominantemente implementadas na empresa estudada.	Confirmada
	Direcionamento dos Instrumentos/Medidas de RSC	O direcionamento dos instrumentos tem caráter interno.	Grande parte dos instrumentos de RSC possuem caráter interno, onde foi observado uma maior abrangência no bem-estar do colaborador.	Confirmada
Resultados Esperados	Não Monetário/Não Econômico e Monetário/Econômico	Os resultados esperados possuem conotação monetária/econômica.	Os resultados esperados das práticas desenvolvidas na Intelbras são monetários/econômicos, em sua maioria.	Confirmada

Fonte: Adaptado de Welzel (2015).

Face ao exposto, esta discussão inicia-se com a primeira proposição, onde está descrito que “a RSC é um conjunto de práticas, baseadas na ética e na transparência, que tem por objetivo desenvolver estratégias socioambientalmente responsáveis, buscando atender desta forma, todos os seus *stakeholders*”. Portanto, de acordo com a proposição elaborada, a empresa entende, mas não menciona que as atividades implementadas devem ser baseadas na ética, porém, fica claro que a organização desenvolve um conjunto de práticas de RSC, tanto para seu público interno e externo, que estão ligadas à sua estratégia organizacional e que podem tornar-se um meio para obter vantagem competitiva.

Assim sendo, observa-se que Intelbras possui uma visão muito ampla do tema, sendo que o ‘significado de RSC’ obtido na pesquisa possui várias interpretações na organização, que vai desde um “conjunto de atitudes e ações, onde a empresa não se preocupa somente com o lucro”, passando pela visão que “a empresa é um agente integrado à realidade econômica, social e política da sociedade em que está inserida”, assim como que “ações a organização faz para melhorar ‘o mundo’ a sua volta”, e por fim o significado de RSC tem a

ver com o “bem-comum associado aos seus *stakeholders* tanto interno quanto externos”. Neste contexto, constata-se que na visão da empresa, a RSC possui uma dimensão voltada tanto para o ambiente interno quanto externo, onde o lucro não é o principal objetivo da organização. Porém, durante a coleta, observou-se que as práticas de RSC na Intelbras são predominantemente internas, e que as atividades desenvolvidas externamente são pontuais e não há uma preocupação da empresa em auferir as necessidades da comunidade local, nem um meio formal de monitoramento dos acionistas com relação às questões de RSC. Ressalta-se também que os resultados esperados pela organização, com tais práticas, possuem uma conotação monetária/econômica, ou seja, o lucro é um objetivo fundamental da organização.

A propósito, quando questionadas se a organização possuía RSC, diferentes visões sobre o assunto se formaram. Dione, a gerente de Recursos Humanos, ressaltou que a Intelbras possui RSC, uma vez que quando a empresa verificou os princípios da norma SA 8000, percebeu-se que a organização atende vários dos pré-requisitos que hoje estão definidos na mesma. Mas a Intelbras, no dizer de Dione, está mais preocupada em atender aos seus valores, que acabam sendo fortalecedores de algumas ações de RSC, do que propriamente ter uma certificação. Já Maria Elisa, a supervisora da área de Qualidade e Meio Ambiente, argumentou que a empresa possui algumas ações voltadas a RSC, mas o perfil da organização é de realizar ações pontuais e não de maneira estruturada ou sistemática. Leila, a supervisora de *Marketing* Institucional, alegou que a empresa possui RSC, mas durante a entrevista, observou-se que sua visão do tema, está voltada para a orientação social, mencionando assim, que a Intelbras preocupa-se com todas as questões de envolvimento e comprometimento com seu público, além de ações de sustentabilidade. Por fim, Daniela, supervisora do setor de Relacionamento com Cliente, destacou que a Intelbras possui RSC, pois a empresa cuida de cada processo com segurança e atenção nos negócios, analisando todos os impactos causados tanto no ambiente interno quanto externo da organização, com relação aos seus *stakeholders*. Não obstante, nota-se que nas respostas das entrevistadas houve uma discrepância quando questionadas sobre a empresa possuir RSC e o significado de RSC. Percebeu-se que pelo fato da segunda indagação ter sido feita por *e-mail*, uma pesquisa foi realizada sobre o tema, visto que a RSC é um assunto complexo e muitas vezes, difícil de conceituar.

Já a proposição que diz que “a RSC possui relevância, pois é vista como um diferencial competitivo para a organização” foi confirmada diante das práticas desenvolvidas pela organização, que serão exemplificadas a seguir:

Com relação às práticas de RSC, foi observado que a empresa possui um foco maior na ‘Melhoria das Condições Trabalhistas’, com ênfase na ‘Orientação Econômica’. Nesta

orientação, a empresa possui diversos benefícios, como: Auxílio-creche; Compra dos produtos Intelbras com valor reduzido para os colaboradores; Previdência privada; Participação nos lucros; Planos de Saúde (UniOdonto e UNIMED); Seguro de vida; Pró-Educar e o PASCAP – Passaporte para Capacitação. Merece destaque também, na ‘Orientação Econômica’, algumas atividades como as Equipes Auto Gerenciáveis; o Plano de Cargos e Salários; Desenvolvimento de Lideranças; Políticas de Remuneração Justa (remuneração flexível) e Plano de Carreira aos colaboradores. Ademais, a empresa desenvolve algumas ações voltadas à ‘Orientação Ética’, nesta mesma Categoria, como o Falando Francamente; o programa Vida e Afeto; o Quadro de Presença Emocional; a Biblioteca; o Jornal Comunique; o Mural Interno; a Orientação Nutricional e a Prata da Casa. Como foi demonstrado e com base na observação participante, é importante citar que a empresa empenha-se em manter constantemente um bom clima organizacional, seja pelas atitudes tomadas pelas lideranças, que favorecem o diálogo, condições de trabalho, interação social entre os colaboradores ou pela própria Gestão Participativa adotada pela Intelbras.

Considerando as ações explicitadas acima, infere-se que as ações de RSC desenvolvidas pela organização servem também como uma estratégia de diferenciação no que diz respeito à atração e retenção de talentos, confirmando a visão de Amaral; Marson (2013, p.10) quando mencionam que "mais do que altos níveis de remuneração, os profissionais da atualidade buscam [...] trabalhar em uma organização capaz de promover um bom clima organizacional [...], contribuindo com seus valores para a manutenção de uma imagem organizacional positiva que gere orgulho em seus colaboradores". Ainda, a organização consegue ganhar pontos positivos com estas práticas, pois apesar do salário ser compatível com o mercado, a Intelbras, ao contrário das demais empresas da região, possui um número considerável de benefícios voltados aos colaboradores, o que acaba atraindo mais pessoas para trabalharem na empresa.

Além da categoria acima, a empresa apresenta uma preocupação com a ‘Inclusão dos *Stakeholders* Externos’, onde suas atividades são baseadas na ‘Orientação Econômica’, porém, com ações pontuais como abrir a empresa para visita, evidenciando desta forma seus processos produtivos e uma equipe de Pós-Venda que é considerada um diferencial da Intelbras, pela assistência prestada aos clientes, confirmando parcialmente a proposição elaborada. Neste sentido, é necessário frisar que a Intelbras se empenha em manter um bom relacionamento com seus *stakeholders* externos, porém, este relacionamento é mais forte com seus clientes. Neste interim, vale destacar a definição de Porter (1986, p.12), que afirma que as estratégias de diferenciação consistem “basicamente em desenvolver as atividades de uma

empresa, buscando agregar valor aos seus produtos e serviços”, indo de encontro com a classificação de Mintzberg (2000, p.208), que expõe a estratégia de diferenciação de acordo com alguns atributos, como o [...] suporte, que são os serviços agregados e a oferta de produtos complementares [...]. Assim, nesta pesquisa ficou claro que o grande foco da empresa em relação aos seus *stakeholders* externos, são seus clientes, já que os outros *stakeholders*, como acionistas, investidores ou fornecedores, não recebem tanta atenção, no sentido de atividades voltadas à RSC.

Na categoria ‘Meio-Ambiente e Processo Produtivo’, a Intelbras desenvolve algumas atividades como o Tratamento de Efluentes; Economia de Água e Energia; Programa de Gestão de Recursos Sólidos; Programa Preserve; Monitoramento/Acompanhamento das Emissões Atmosféricas; Controle Operacional dos Efluentes Líquidos; Coleta Seletiva e a SISSMA, que é a Semana Interna de Saúde Segurança e Meio Ambiente. Nesta categoria, a Orientação que predomina é a ‘Ecológica’ e algumas atividades são de ‘Orientação Legal’, como o Tratamento de Efluentes e a Gestão de Resíduos. Portanto, fica evidente que grande parte das ações ambientais realizadas na Intelbras estão previstas em lei, sendo que a empresa apenas cumpre com sua obrigação legal. Porém, a organização está disposta a implementar mais atividades ambientais em 2016, bem como desenvolver em médio e longo prazo, outras práticas mais complexas, como o reuso da água dos efluentes.

Outras ações também são desenvolvidas nas categorias ‘Melhoria da Qualidade de Vida da Comunidade Local’ e ‘Melhorias das Condições Socioeconômicas’, como a ajuda que a empresa concede para a Associação Pró-Brejaru, o programa de voluntariado Bem te Quer, algumas doações e oportunidades de estágio ou de trabalho para jovens, através do Jovem Aprendiz. No entanto, essas ações são pontuais e não constituem o foco da organização. Nessa perspectiva, é importante salientar que a Intelbras, por ser uma das empresas com maior potencial na região, deveria estar mais atenta às necessidades da comunidade local, visando melhorar o ambiente onde está inserida, como por exemplo, adotando uma praça, ajudando a revitalizar uma área de lazer ou gerindo de forma mais efetiva suas atividades ambientais. Por conseguinte, essas ações ajudariam a melhorar ainda mais sua imagem perante o público e minimizariam possíveis impactos gerados por suas atividades.

Outra proposição elaborada foi que a RSC não possui como orientação central a ‘Filantropia’. Isto foi aceito, porque de acordo com a pesquisa realizada, a Intelbras não realiza projetos filantrópicos e quando isso ocorre, a empresa não divulga, porque possui um perfil conservador e não quer se promover com tais ações. Conclui-se então, que o ‘Modelo

dos Três Domínios da RSE’, elaborados por Schwartz; Carroll (2003, p.506), onde a filantropia deixou de ser uma orientação principal, precisa ser considerado nos estudos de RSC, já que, segundo os autores, “a filantropia pode estar sendo praticada apenas por interesses econômicos” e “seria melhor incluída nas responsabilidades éticas e/ou econômicas”, caso exista.

Diante do exposto, as atividades realizadas pela Intelbras, tanto interna quanto externamente, podem ser classificadas como sendo de ‘Orientação Econômica, Legal e Ética’, como demonstrado no Apêndice E, onde estas foram classificadas conforme as orientações centrais. Cabe destacar, que estas atividades acontecem de acordo com as necessidades identificadas pela empresa. Portanto, a proposição elaborada, referente à multidimensionalidade da RSC, corresponde ao resultado da pesquisa.

No fator ‘Fases de Implementação’, o ‘*Status* e o Direcionamento’ estão descritos no Apêndice B, e a partir desta classificação, concluiu-se que as atividades desenvolvidas neste grupo são, de fato, mais implementadas e têm como direcionamento o âmbito interno da organização, confirmando as proposições elaboradas.

Os ‘Resultados Esperados’ destas atividades de RSC possuem conotação econômica e monetária, conforme mencionado na proposição, confirmando a mesma. É lícito supor que, mesmo que as empresas desenvolvam suas atividades de RSC com foco em resultados não econômico e não monetário isto irá refletir na imagem da organização de forma positiva e terá como consequência, a maximização do seu lucro. Já em 1979, Carroll corroborava este pensamento, quando citou que “todas as outras funções de negócios são baseadas na premissa fundamental” (CARROLL, 1979, p.500), que é gerar lucro.

Finalmente, constatou-se que a RSC na Intelbras pode ser considerada um fator de diferenciação, pois as atividades desenvolvidas na empresa tornam a mesma atrativa, pois possui vários benefícios voltados aos seus colaboradores, além de receber várias premiações neste sentido, como o *Great Place to Work*, uma das mais importantes premiações do país. Além disso, o relacionamento que a empresa mantém com seus clientes também gera vantagem competitiva, pois é baseada numa relação de confiança, já que o crescimento de seu cliente gera seu próprio crescimento.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve o intuito de destacar a importância da RSC nas organizações, especialmente na Intelbras, uma das principais empresas do ramo de Telecomunicações do Brasil, com o objetivo geral de mapear e classificar as práticas RSC e o seu processo de implementação. Para cumprir este objetivo, realizou-se o mapeamento das práticas de RSC, através do mapa descritivo, idealizado por Welzel (2012), para posteriormente classificá-las em uma das cinco categorias propostas, conforme Apêndice E. O processo de implementação da RSC na matriz da Intelbras, está detalhado no Apêndice F.

O primeiro objetivo específico deste estudo foi descrever as práticas de RSC desenvolvidas na organização. Com isso, verificou-se que a empresa possui várias práticas de RSC voltadas para a ‘Melhoria das Condições Trabalhistas’, a primeira categoria do mapeamento, como já mencionado. A Intelbras desenvolve estas atividades, com foco, principalmente em atividades no sentido preventivo, isto é, em ações que melhorem a saúde e a qualidade de vida do colaborador, sendo que a maioria dessas práticas está voltada para a ‘Orientação Econômica’ da RSC.

Já o segundo objetivo, pretendia mapear os instrumentos/medidas utilizadas na organização, bem como as fases de implementação da RSC. Isto foi concretizado a partir das entrevistas realizadas e percebeu-se que a empresa iniciou a implementação das atividades descritas no primeiro objetivo, em decorrência de sua maturidade e pelas pressões externas, como clientes e órgãos reguladores. Cabe destacar, que a organização implementou, já em 1992, a Gestão Participativa, quando constatou que o envolvimento de seus colaboradores seria um elemento fundamental para superação de desafios. Ressalta-se que a empresa não possui instrumentos formais para averiguar as necessidades da comunidade, pois isso ocorre de maneira informal, bem como não possui um conjunto de indicadores para verificar o andamento e os resultados das atividades de RSC. No entanto, a empresa mensura os impactos da realização de atividades de RSC na sua reputação e na satisfação de seus stakeholders externos, seja pelas premiações, Ouvidoria ou pela Pesquisa de Satisfação do cliente final.

O próximo objetivo foi verificar os impactos econômicos/monetários e não econômicos/não monetários resultantes das atividades de RSC na Intelbras. Diante de tal situação, apurou-se que os resultados esperados possuem conotação econômica/monetária, mesmo quando as atividades não são desenvolvidas com esta intenção, pois a RSC possui como característica diferenciar as empresas que a implementam, seja através do

comprometimento dos colaboradores, da melhora da imagem da organização perante seu público ou do aumento das vendas em virtude da transparência do processo produtivo, acarretando na maximização do lucro.

O último objetivo específico proposto foi analisar o processo de implementação de RSC na Intelbras. Com base nos resultados obtidos, foi possível verificar que a empresa entende que possui RSC, mas esta nomenclatura não é utilizada no cotidiano da organização, porém as ações implementadas na Intelbras, seja através de programas, benefícios ou atitudes para com seus colaboradores, evidenciaram sua preocupação com o ambiente interno, onde há um interesse em manter um clima organizacional sempre favorável, aberto a participação de todos, incentivando o diálogo e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores com métodos inovadores de incentivo à criação, como o Portal da Inovação. Com relação ao ambiente externo, a empresa desenvolve algumas ações, com ênfase no relacionamento com o cliente e a fidelização da marca, procurando sempre manter uma boa imagem perante seus stakeholders.

Diante destas considerações, é pertinente dizer que a Intelbras não possui uma área estruturada e formal de RSC, porém, algumas ações, práticas e atividades presentes na organização, possuem relação com o tema, sendo que a RSC visa contribuir com o desenvolvimento econômico ao mesmo tempo em que impulsiona a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e suas famílias, o bem-estar da comunidade local e da sociedade em geral (WBCSD, 2015, p.3). Desta forma, fica claro que a empresa apresenta uma preocupação em proporcionar uma melhora na qualidade de vida de seus colaboradores, entre outras ações desenvolvidas para a comunidade, mesmo que sejam pontuais. Conforme se observou, não foram constatadas atividades ou outras implementações adotadas pela empresa, que caracterizem maior abrangência do que mostrado na Figura 5, onde se têm o *framework* para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis. Com relação às atividades de longo prazo voltadas à melhoria das condições socioeconômicas, conforme exemplificado na Figura 6 deste trabalho, que descreve a tipologia das principais atividades de RSC, depreende-se que a Intelbras ainda não desenvolveu muitas ações para integrá-las as práticas já desenvolvidas, que são voltadas ao curto e médio prazo.

Sendo assim, este estudo foi importante ao abordar a RSC em uma das empresas com mais destaque em sua área no nosso país, e certificar que a referida desenvolve práticas relacionadas ao tema, e muitas delas foram criadas antes mesmo do tema ganhar a evidência que tem atualmente. A organização possui algumas deficiências no que diz respeito à

identificação e o monitoramento das necessidades que surgem em seu ambiente externo, porém, segundo os dados coletados, não houve a necessidade de instituir tais práticas ainda.

Com já colocado, essa pesquisa visa contribuir para que a Intelbras possa verificar a relevância das atividades que estão sendo implementadas e identificar quais necessitam de uma atenção maior. Portanto, observou-se que a RSC na empresa estudada, é um tema ainda em processo de amadurecimento. Assim, a empresa ainda não possui uma visão sistêmica de todas as orientações que a RSC pode abranger, porém entende que possui práticas relacionadas ao tema, sendo que estas são desenvolvidas de forma mais eficaz no âmbito interno. Um aspecto que deve ser levado em consideração é a implementação de uma política formal para garantir chances igualitárias entre gêneros, que se tornou um tema muito debatido atualmente, visto que várias organizações estão mais abertas e flexíveis diante desse assunto. Já no âmbito externo, a empresa estudada deve levar em consideração medidas de monitoramento e verificação de RSC, voltadas principalmente, para a comunidade local. Esse monitoramento de forma constante auxiliará a Intelbras a permanecer confiante em suas ações, bem como estar ciente das necessidades da sociedade, minimizando assim, os impactos indiretos que a mesma pode causar, melhorando ainda mais sua imagem e reputação no mercado. É importante também buscar uma maior interação com seus stakeholders externos, como a mídia, por exemplo, demonstrando ainda mais suas ações e contribuições, o que consequentemente implicará em uma ampliação da marca pelo país, pela boa imagem que a empresa detém. Além disso, é importante salientar que o grau de transparência da organização com relação ao seu processo produtivo, deve ser revisto, já que este é um critério fundamental para a RSC, pois algumas atitudes tomadas pelas empresas possuem consequências que vão além de suas meras instalações físicas, impactando de modo significativo, vários níveis da sociedade.

A partir do que foi demonstrado, concluímos que a RSC é de fundamental importância para todas as empresas, sejam estas pequenas ou grandes, que prezam por relações éticas e de confiança com seus *stakeholders*. Vale salientar que durante este estudo, observou-se que a RSC é um processo contínuo, sem um conceito final estabelecido, pois vai se adequando de acordo com as exigências da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABNT NBR ISO 26000. **Diretrizes sobre Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: ABNT. Primeira edição 01.11.2010. Disponível em: <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_65.pdf>. Acesso em 03 mai. 2015.
- AKATU, Instituto. **Consumo consciente para um futuro sustentável**. Publicado em 7 de outubro de 2011. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/Temas/Consumo-Consciente/Posts/Dia-do-Consumo-Consciente-foi-instituido-em-2009>>. Acesso em 07 mar. 2015.
- AMARAL, Rita Maria Pinto do; MARSON, Luciana Sousa Coelho. **A Percepção da Responsabilidade Social Corporativa como Fator de Atração e Retenção de Talentos**. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 20, 21 e 22 de junho de 2013. ISSN 1984-9354. 21p. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0621_3417.pdf>. Acesso em 18 jun. 2015.
- APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL INTELBRAS. Portal Intelbras, 2015.
- ARAÚJO, Giralduino Carneiro de et al. **Sustentabilidade Empresarial: conceito e indicadores**. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 3, 2006. Artigos. CONVIBRA, 2006.p. 20. Disponível em: <http://www.convibra.org/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2015.
- BATISTA, Ieda Hortêncio; ALBUQUERQUE, Carlossandro Carvalho de. **Desenvolvimento Sustentável: novos rumos para a humanidade**. Revista Eletrônica Aboré. Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo. 3 ed. 2007. ISSN 1980-6930. Disponível em: <http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Ieda%20Hortencio%20Batista.pdf>. Acesso em 08 de jun. 2015.
- BELEI, Renata Aparecida et al. **O Uso de Entrevista, Observação e Videogravação em Pesquisa Qualitativa**. Cadernos de Educação | FaE/PPGE/UFPel | Pelotas: 187 - 199, janeiro/junho, 2008. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1350501221.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2015.
- BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. **A Importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação**. Disponível em: <http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf>. Acesso em 02 mai. 2015.
- BEZERRA, Rodrigo Braga. **Responsabilidade Social Corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas**. Dissertação (mestrado em Planejamento Energético). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.ppe.uf/rj.br/ppes/production/tesis/mbezerrarb.pdf>>. Acesso em 23 mai. 2015.
- BRASIL. Decreto nº 7.358, de 17 de novembro de 2010. **Institui o Sistema Nacional do Comércio Justo e Solidário - SCJS, cria sua Comissão Gestora Nacional, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/decreto/d7358.htm>. Acesso em 10 de jul. 2015.

CARROLL, A. B. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Academy of Management Review. Vol.4, n.4, p. 497-505, out-dez. 1979.

_____. *The Pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons. Vol. 34, n. 4, 39-48 p., 1991.

_____. *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society. Vol. 38, n. 3, 268-295 p., set. 1999.

CARTILHA DE BENEFÍCIOS. 2014.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Tradução de Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA. Intelbras. Disponível em:
<<http://www.intelbras.com.br/carreiras>>. Acesso em 13 de mai. 2015.

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82705>>
Acesso em: 09 mai. 2015.

CREDIDIO, Fernando. *Triple Bottom Line: o tripé da sustentabilidade*. Instituto Filantropia. Revista Filantropia Online nº 185. Publicado em 1º de novembro de 2008. Disponível em: <<http://www.institutofilantropia.org.br/component/k2/item/1607-triple-bottom-line-o-tripe-da-sustentabilidade>>. Acesso em 30 mai. 2015.

DAHLSTRUD, A. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NA INTELBRAS, COM BASE NO MODELO DE COMPETÊNCIAS. 2014. Portal Intelbras, 2015.

ELKINGTON, John. *Governance for Sustainability*. Corporate Governance, v.14, n.6, nov. 2006.

EMBRAPA. Disponível em:
<http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_14000.html>. Acesso em 10 mar. 2015.

ETHOS, Instituto. **O Balanço Social e a Comunicação da Empresa com a Sociedade**. Rede Ethos de Jornalistas: Empresas e Responsabilidade Social. 6. ed. São Paulo. Jun. 2007. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/o-balanco-social-e-a-comunicacao-da-empresa-com-a-sociedade-6a-edicao/#.VUYr2o5VjBE>>. Acesso em 03 mai. 2015.

_____. **Visão**. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/visao/#.VV6IY_IViko>. Acesso em: 23 mai. 2015.

EUROPEIA, Comissão. **O que é a Responsabilidade Social Empresarial?** Disponível em:
<http://www.adam-europe.eu/prj/5241/prj/Formacao%20em%20RSE_PT.pdf>. Acesso em 30 mai. 2015.

FELDMANN, Fábio Edis. **Direito do Ambiente: a Gestão Ambiental em Foco - doutrina, jurisprudência, glossário**. 5ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

FLORIANO, Eduardo Pagel. **Políticas de Gestão Ambiental**. 3ed. Santa Maria: UFSM-DCF, 2007. 111 p.

FOGLIATTI, Maria Cristina et al. **Sistemas de gestão ambiental para empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2011. 150 p.

FREDERICK, W. C. *The Growing Concern Over Business Responsibility*. California Management Review, v. 2, p. 54-61, 1960.

FREIRE, Robson et al. **Responsabilidade Social Corporativa: Evolução da Produção Científica**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008. Disponível em: http://www.nitsustentabilidade.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0060_0462.pdf. Acesso em 02 mai. 2015.

FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade: direito ao futuro**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012. 347p.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 01 mai. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa - tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil, v.35, n.3, mai./jun. 1995. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci_arttext. Acesso em 05 mai. 2015.

GOLDIM, José Roberto. **Ética**. Texto atualizado em 06 de março de 2000. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/bioetica/etica.htm>. Acesso em 08 jun. 2015.

GREISSE, Margaret Ann. Ética empresarial e responsabilidade social corporativa à luz da teoria de julgamento moral, de lawrence kohlberg. Revista Impulso: Piracicaba, 2004. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/imp35art03.pdf>. Acesso em 14 mai. 2015.

GUILLARDI, Catia Roberta. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa e a Certificação Social SA8000**. Publicado em 15 set. 2014. Disponível em: http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/Artigo_Catia.pdf. Acesso em 03 mai. 2015.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Bookman Companhia Editora: São Paulo, 2005.

INTELBRAS. **Inovação conectada à vida**. Disponível em: <<http://www.intelbras.com.br>>. Acesso em 22 abr. 2015.

ISO. International Organization for Standardization. **NBR ISO 14.001: Sistemas de gestão ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio**. Rio de Janeiro: ABNT, 1996a.

ISO. International Organization for Standardization. **NBR ISO 14.001: Sistemas de gestão ambiental – Especificação e diretrizes para uso**. Rio de Janeiro: ABNT, 1996b.

KREITLON, Maria Priscilla. **A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004. Disponível em: <<http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografia-complementar/responsabilidade-socioambiental/KREITLON,%20Maria%20Priscila.%20A%20Etica%20nas%20Relacoes%20entre%20Empresas%20e%20Sociedade.pdf/download>>. Acesso em 05 mai. 2015.

LAPRISE, P. *La multinationale du pétrole Shell et le développement durable: perspectives du concept de responsabilité sociale et environne mentale de l'entreprise*. Le développement durable: Quels projets, quels outils, quelle formation?. Actes de l'Organisation internationale de la francophonie, n.6, p. 233-24, 2005.

LIMA, Aline Pereira et al. **Implementação do Conceito de Triple Botton Line em Empresa de Pequeno Porte**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 5, 2009. Anais. Niterói: CNEG, 2009. p. 16. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg5/anais/t8_0164_0780.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2015.

MANUAL DE GESTÃO DA INTELBRAS. Portal Intelbras, 2015.

MANZINI, Eduardo José. **Uso da Entrevista em Dissertações e Teses Produzidas em um Programa de Pós-Graduação em Educação**. Revista Percurso – NEMO. ISSN: 2177- 3300, v. 4, n. 2, p. 149- 171. Maringá, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/viewFile/18577/10219>>. Acesso em 04 jun. 2015.

MARCONDES, Nilsen Aparecida Vieira; BRISOLA, Elisa Maria Andrade. **Análise por Triangulação de Métodos: um referencial para pesquisas qualitativas**. Revista Univap: São José dos Campos - São Paulo: v.20, n.35, jul. 2014. ISSN 2237-1753. Disponível em: <<http://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/228/210>>. Acesso em 05 jun. 2015.

MARTINS, Roberta da Rocha Rosa et al. **Stakeholders e Responsabilidade Social Corporativa sob a perspectiva da Teoria da Ecologia Organizacional**. Revista Eletrônica Informe Econômico. Ano 1, n. 1, ago. 2013.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. *Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective*. Academy of Management Review, vol. 26. n. I, 117-127, 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/pdf/259398.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2015.

MEDIÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE AMBIENTAL. Revisão por Elisa Lutz. 2015.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **O Bem-Feito: os novos desafios da gestão de responsabilidade socioambiental sustentável corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

MILLIET, Octavio. **Ética e Moral**. Publicado em 08 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.universoracionalista.org/etica-e-moral/>>. Acesso em 08 jun. 2015.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAGATA, Marcelo. **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Corporativa**. É possível ser sustentável? Caso MAPFRE S.A. Rumo Sustentável. Publicado em 28 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://www.rumosustentavel.com.br/desenvolvimento-sustentavel-e-responsabilidade-social-corporativa-e-possivel-ser-sustentavel-caso-mapfre-s-a/>>. Acesso em 30 mai. 2015.

NETO, Alexandre; CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SHIGUNOV, Tatiana. **Fundamentos da Gestão Ambiental**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2009.

NOVAIS, Vânia Mendes da Silva. **Desafios para uma efetiva gestão ambiental no Brasil**. Questões epistemológicas: a prática social da Geografia atual, sua relevância e contribuição para a Bahia contemporânea. 16 a 19 de agosto de 2011. ANAIS: ISSN 2179-4774. Disponível em: <<http://www.uesb.br/eventos/ebg/anaais/4h.pdf>>. Acesso em 27 mar. 2015.

OLIVEIRA, Maurício Roque Serva. **Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor**. Curso De Administração a Distância, UFSC: Florianópolis, 2009. 108 p.

OLIVEIRA JR., Antonio Benedito de; ROCHA, Fernando Mendonça; PIRES, Mauro Peixoto. **O Impacto da Responsabilidade Social Corporativa no Esforço de Compra dos Consumidores**. III Encontro de *Marketing* da ANPAD. Curitiba. 14 a 16 de maio de 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2008/2008_EMA421.pdf>. Acesso em 09 mai. 2015.

ORGANOGRAMA INTELBRAS. 2014. Portal Intelbras, 2015.

PHILIPPI JR., Arlindo; ROMÉRIO, Marcelo de Andrade; BRUNA, Gilda Collet. **Curso de Gestão Ambiental**. Barueri: Manole. Coleção Ambiental. 2004, 1038 p.

PGRS – PLANO DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS – Intelbras Matriz 2014. Portal Intelbras, 2015.

POLÍTICA AMBIENTAL. 2012. Portal Intelbras, 2015.

POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS. 2014. Portal Intelbras, 2015.

POLÍTICA DE QUALIDADE. 2012. Portal Intelbras, 2015.

PORTAL INTELBRAS. Disponível em: <http://corporativo.intelbras.com.br/forms/default.aspx?ReturnUrl=%2f_layouts%2fAuthenticate.aspx%3fSource%3d%252F&Source=%2F>. Acesso em 21 abr. 2015.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, Lucas Sciencia do; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa Estratégica e Relacionamento com Stakeholders: uma proposição sistêmica**. Disponível em:

<http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/21.pdf>.

Acesso em: 19 mai. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, Ignacy. **Administrando a água como se fosse Importante: gestão ambiental e sustentabilidade/O Desenvolvimento sustentável: Do Conceito à Ação. De Estocolmo a Johannesburgo**. Ladilsau Dowbor. Renato Arnaldo Tagnin (org.). São Paulo: Editora Senac, 2005.

_____. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Nobel, 1993.

_____. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

SAMBAQUY, Leonardo São Paulo. **Estratégia Internacional Padronizada de Responsabilidade Social Corporativa: Estudo de Caso no Setor Siderúrgico Brasileiro**. Dissertação (mestrado em administração pública e de empresas). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas - FGV. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7741/Leonardo%20S%C3%A3o%20Paulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 25 abr. 2015.

SCHENINI, Pedro Carlos (Org.). **Gestão Empresarial Sócio Ambiental**. Florianópolis: (s.n.), 2005. 184 p.

SCHENINI, Pedro Carlos; NASCIMENTO, Daniel Trento do. **Gestão Pública Sustentável**. Revista de Ciências da Administração – vol.4, n.8, jul/dez. 2002.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility: a three-domain approach**. Business Ethics Quarterly, vol.13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. **Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: the Search for a Common Core in the Business and Society Field**. Business Society, v. 20, n. 10, p. 1-39, set., 2007.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira; FOURNEAU Lucelena Ferreira. **Responsabilidade Social Corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba: vol.11, n.3, Jul/Set. 2007 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000300005&script=sci_arttext>. Acesso em: 18 abr. 2015.

SILVA, Antonio Carlos Alves da. **Dimensões e características das ações da responsabilidade social empresarial nas indústrias da panificação do Grande Recife, segundo o modelo de Quazi e O'Brien (2000)**. Dissertação (mestrado em Gestão Empresarial). Faculdade Boa Viagem – DeVry Brasil. Recife, 2012. Disponível em: <<http://favip.edu.br/arquivos/AntonioCarlosAlvesdaSilva.pdf>>. Acesso em 30 mai. 2015.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Rev. Atual – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

Disponível em:

<https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em 18 nov. 2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. **Crítica à Teoria dos Stakeholders como Função-Objetivo Corporativa**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol.12, n. 1, p. 33-42, jan/mar. 2005.

SIMFRONIO, Tatiane. **Responsabilidade Social Corporativa – um estudo de aplicação e resultados da norma SA8000 no Brasil**. Disponível em:

<http://www.inclusion.com.br/sa8000_aplicacao_e_resultado_no_brasil.pdf>. Acesso em 01 mai. 2015.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de; ALVES, Mario Aquino; PESQUEUX, Yvon. **Responsabilidade Social Corporativa e Desenvolvimento Sustentável: olhares habermasianos**. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000200002&script=sci_arttext>. Acesso em: 17 abr. 2015.

VELOSO, Letícia Helena Medeiros. **Responsabilidade Social Empresarial: a fundamentação na ética e na explicitação de princípios e valores**. In: ASHLEY, Patricia Almeida (Coord.). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 2-13p.

VIEIRA, Paulo Freire; WEBER, Jacques. **Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento: Novos desafios para a pesquisa ambiental**. São Paulo: Cortez, 1997. 500 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*. **Corporate Social Responsibility**. Disponível em:

<<http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true>>. Acesso em 15 jun. 2015.

WELZEL, E. *Corporate Social Responsibility im Rahmen internationaler Wertschöpfungsaktivitäten Einflussfaktoren der CSR am Beispiel von brasilianischen Industrieunternehmen mit deutschem Kapital*. Tese defendida para obtenção do título acadêmico de *doctor rerum politicarum* (Dr. rer. pol.) na Friedrich-Schiller-Universität Jena, FSU-JENA, Alemanha, 2012.

_____. **Impactos da adoção de atividades de responsabilidade social corporativa na estrutura organizacional: estudo das multinacionais alemãs no Brasil**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 14. São Paulo: FGV, 2011.

_____. **Tipologia das atividades de responsabilidade social corporativa na esfera internacional: (in)dependência do contexto cultural?** In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 12. São Paulo: FGV, 2009.

WELZEL, E.; LUNA, M.M.M.; BONIN, M.A. S. **Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de Responsabilidade Social Corporativa: contribuições conceituais e delimitação teórica.** In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Rio de Janeiro, 2008.

WELZEL, Evelize; HAUPT, Reinhard; MARTINS, Cibele Barsalini. **Impactos da Adoção de Atividades de Responsabilidade Social Corporativa na Estrutura Organizacional: estudo das multinacionais alemãs no Brasil.** Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE. v. 14, n. 1, janeiro/março, 2015.

WELZEL, Evelize; LAVARDA, Rosália. **Sistematização do Processo de Implementação de Responsabilidade Social Corporativa considerando o enfoque da Estratégia como Prática: Proposição do Modelo de Strategizing da RSC.** In: XXXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). 13 a 16 de setembro de 2015 (artigo aprovado para apresentação). Belo Horizonte, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

1. Entrevista realizada com Dione, gerente de Recursos Humanos na Intelbras:

Quais os programas implementados na Intelbras que são direcionados aos Funcionários?

Há benefícios sociais oferecidos aos colaboradores (VR e Vale-transporte)?

Fornece auxílio-moradia para os colaboradores?

A empresa dispõe de planos em matéria de saúde e apoio social que deem condições mínimas aos seus trabalhadores (ex: refeitório, alojamento)? Se houver, quais são?

Há políticas de remuneração justa (remuneração flexível) e plano de carreira oferecidos pela empresa? Se houver, quem é favorecido?

Existe programa de participação dos lucros, há diferença entre os cargos? Se sim, quem é favorecido?

Há programas de educação continuada e de desenvolvimento profissional?

Quais são as políticas que favorecem o respeito aos direitos humanos?

Há políticas de inclusão de minorias?

A estrutura física da empresa é apropriada para pessoas com deficiências físicas?

Há políticas para garantir as chances igualitárias entre gêneros?

Há liberdade de expressão e associação dentro da empresa?

Explique como funciona a CIPA na empresa.

A empresa oferece, exige e monitora a utilização de aparato para segurança dos colaboradores?

Cite as principais parcerias que a empresa possui com fornecedores e/ou clientes. E quais os motivos que levaram a essa parceria?

Utiliza critérios de RSC para escolher os fornecedores? Quais critérios?

Quais são os aspectos que evidenciam transparência em relação ao processo produtivo?

E com relação aos clientes, há políticas de transparência que possibilitem o acesso ao processo produtivo da empresa?

A empresa possui algum programa específico anticorrupção e/ou antipropina?

Qual o papel do acionista no âmbito da RSC?

Como os acionistas acompanham o desenvolvimento da empresa?

A empresa contribui eventualmente com esfera pública na realização de eventos e/ou apoia financeiramente algum projeto do poder público?

Há eventos/ações de cunho de RSC voltados aos parceiros?

Qual o impacto da empresa para a geração de empregos na comunidade?

Adota praça ou algum outro espaço público?

Quais são as atividades implementadas pela empresa no âmbito social para a comunidade local? (Educação, saúde, renda).

A empresa oferece apoio financeiro as atividades ou projetos para a comunidade local (por exemplo, através de doativos a organizações de beneficência ou de patrocínios)?

Estimula o voluntariado dos colaboradores para ajudarem na comunidade local? Descreva.

Adota alguma ONG da comunidade? Se adotar, qual a regularidade?

A empresa dedica-se a algum projeto filantrópico? Qual? Com que foco?

A empresa prefere/decide por fornecedores locais? Por quê?

Patrocina eventos culturais ou esportivos? Qual a regularidade?

Financia projetos de pesquisa universitária?

Há políticas e/ou procedimentos de controle que favorecem o respeito aos direitos humanos na empresa? Como são esses procedimentos e controles?

Engaja-se em questões de combate ao trabalho escravo e infantil?

A empresa se engaja em estabelecer condições para que ocorra o comércio justo no seu setor?

Como é a relação com a concorrência? A empresa age de maneira ética em relação à concorrência?

A empresa cumpre as leis e paga os impostos?

Possui demandas judiciais? De que tipo?

A empresa proporciona oportunidades de estágio ou de trabalho para jovens? Cite estas atividades.

Como surgiram as ideias para realização das atividades de RSC?

Na Gestão Participativa, há participação de grupos externos?

Há mecanismos para identificar problemas sociais que possam afetar a empresa (ex.: pesquisa junto à comunidade ou *stakeholders*, workshop, fóruns comunitários/debates públicos)?

Como a empresa percebe as necessidades da comunidade local? É utilizado algum instrumento? Há alguma periodicidade?

Quem participa do processo de planejamento e implementação das atividades/medidas relativas à RSC na empresa?

Integra princípios/aspectos de RSC (posturas éticas, desafios ecológicos e sociais) na visão, missão e/ou estratégia da empresa?

Integra princípios/aspectos de RSC no planejamento e decisão no nível tático e operacional da empresa?

A empresa possui instruções/normas/procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC, tais como uma lista de "valores e princípios" que explicita os valores da empresa?

A empresa possui instruções/normas/procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC, tais como um código de conduta e/ou um "código de ética" que estabelece normas de conduta esperada do relacionamento com funcionários, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros?

Busca adequar o código de ética ao contexto cultural onde a empresa se encontra?

Possui um setor/assessoria interna/comissão/conselho ou responsável pelas questões de ética, meio-ambiente, de responsabilidade social ou de sustentabilidade?

Quantas pessoas estão envolvidas? Quais critérios são abordados? Como são selecionados os membros? Como atua este comitê?

Define objetivos concretos para atividades de RSC?

Implementa atividades de RSC com a participação de grupos externos (stakeholders) (ex.: clientes, fornecedores, governo etc.)?

A empresa publica Balanço Social e Patrimonial? Com que regularidade? Para quem? É auditado por terceiros?

Disponibiliza informações sobre RSC (ex.: pôsteres, manuais, *websites*)?

A empresa é signatária de acordos nacionais/internacionais (relativos à RSC)?

Forma grupos de trabalho sobre RSC nas várias unidades da empresa?

No código de ética a empresa estabelece normas de conduta esperada do relacionamento com funcionários, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros?

Oferece treinamento do código de ética/conduta com gestores e colaboradores?

Promovem palestras informativas, seminários técnicos, fóruns de discussão, workshops?

Possui intranet ou banco de dados/conhecimento para registro e acesso às 'melhores práticas' de atividades/procedimentos/programas de RSC?

Implementa sistemas formais para possibilitar a coleta e registro de ideias dos funcionários (ex.: caixa de sugestões, quadro, livros abertos, "padrinhos" internos)?

Realiza reuniões individuais com pessoas-chave na empresa?

A empresa possui um orçamento destinado às atividades de RSC?

Qual a porcentagem do faturamento?

Quais os meios que a empresa utiliza para verificar o andamento e os resultados das atividades de RSC?

A empresa mensura os impactos da realização de atividades de RSC na reputação da empresa e na satisfação de seus *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.)?

Controla anualmente e publica relatórios das atividades ligadas a RSC (atividades de cunho ecológico, ético, social e/ou filantrópico)?

A monitoração das diretrizes e ações de RSC é verificada e auditada por terceiros?

Como a empresa verifica o retorno dos programas voltados aos clientes internos?

Disponibiliza canais de comunicação (ex. “disque-denúncia” ou “*help-desks*”) para receber reclamações e denúncias anônimas sobre atos de corrupção, de crime ecológico, ações antiéticas ou atividades ilegais cometidos por parte de funcionários, representantes e parceiros?

Pune colaboradores por desrespeito às normas éticas?

Incorpora critérios éticos do comportamento de colaboradores para avaliação de seu desempenho, sua promoção e/ou como parte de sua remuneração?

O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?

2. Entrevista realizada com Maria Elisa, Supervisora da área de Qualidade e Meio Ambiente na Intelbras:

Possui ações/programas para preservar os recursos naturais?

Há políticas/procedimentos de reciclagem e de reuso? Se houver, descreva.

E em termos de prevenção da poluição? Quais os programas?

Descreva o Programa Preserve.

Possui política de descarte? Se sim, descreva.

Há políticas para diminuição de emissões e poluição na empresa?

Há incentivo à adequação do processo produtivo aos padrões ecologicamente corretos? Se houver, quais são os incentivos realizados?

A empresa se responsabiliza pelo descarte do produto depois de utilizado pelos clientes (gestão de resíduos)?

A empresa realiza algum tipo de monitoramento relacionado às atividades ambientais?

Quais os programas ambientais implementados que estão previstos em lei?

Possui programa de educação ambiental? Destino a quem?

Oferece treinamentos/campanhas em programas de conscientização de consumo sustentável de reciclagem junto ao colaborador?

Explique um pouco Sobre a Semana Interna de Saúde e Segurança do Meio Ambiente.

Promove campanhas para conscientização ambiental, reciclagem, consumo sustentável para a comunidade local?

Possui programa de conscientização/consumo sustentável junto ao cliente e/ou fornecedores?

Há incentivo aos fornecedores à adequação dos padrões de produção que sejam ecologicamente corretos?

Possui selos ecológicos nos produtos?

A empresa possui logística reversa? Se houver, como funciona? Existem empresas parcerias neste processo?

A empresa se engaja na propagação das práticas de logística reversa no seu setor?

Dentre os critérios para investimento em P&D são incluídos os socioambientais de modo a desenvolver tecnologias sustentáveis?

A empresa consegue reduzir o impacto ambiental em termos de minimização e reciclagem de resíduos?

A empresa identificou a diminuição dos custos a partir da utilização de ações que diminuam a redução de impacto ambiental (por exemplo, reciclando ou evitando poluir)?

Como é feita a gestão das externalidades negativas (impactos ambientais) causadas pela empresa?

De que forma a empresa viabiliza apoio financeiro para todas estas atividades citadas?

O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?

3. Entrevista realizada com Daniela, Supervisora da área de Relacionamento com Cliente na Intelbras:

Possui canais de comunicação específicos com cliente? Quais?

Que atividades são realizadas no Pós-Venda junto aos clientes?

O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?

4. Entrevista realizada com Leila, Supervisora de *Marketing* Institucional na Intelbras:

Como são realizadas as campanhas de *marketing* na empresa?

A empresa utiliza campanhas publicitárias voltadas à inclusão das minorias?

Nas campanhas publicitárias são utilizados critérios sociais, éticos ou ecológicos para melhorar a reputação da empresa?

Há eventos/ações de cunho de RSC voltados aos parceiros?

A empresa utiliza as atividades filantrópicas/doações/patrocínio em ações de propaganda e publicidade?

Adota alguma ONG da comunidade? Se adotar, qual a regularidade?

Utiliza *marketing* de causa? O cliente está ciente disso?

Patrocina eventos culturais ou esportivos? Qual a regularidade?

Utiliza a Lei Rouanet?

Qual a regularidade desses projetos/ações?

APÊNDICE B – Etapas do Processo e Desenvolvimento dos Instrumentos para Implementação de RSC

Fases Gerais e Instrumentos para Implementação de RSC	Status da Implementação				Classificação dos Instrumentos para Implementação de RSC
	Sim	Parcialmente	Não	Não sei	Direcionamento
(1) Prospeção e Percepção do Ambiente Social					
Mecanismo para identificar problemas sociais que possam afetar a empresa (ex.: pesquisa junto à comunidade ou <i>stakeholders</i> , workshop, fóruns comunitários/debates públicos)			X		-
Como a empresa percebe as necessidades da comunidade local? É utilizado algum instrumento? Há alguma periodicidade?			X		-
(2) Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC					
Integra princípios/aspectos de RSC (posturas éticas, desafios ecológicos e sociais, etc.) na (o):					Interno
- visão da empresa			X		Interno
- missão da empresa			X		Interno
- estratégia corporativa	X				Interno e Externo
- planejamento e decisão no nível tático e operacional da empresa	X				Interno
Possui instruções/normas/procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC, tais como: uma lista de 'valores e princípios' que explicita os valores da empresa, um código de conduta e/ou um 'código de ética' que estabelece normas de conduta esperada do relacionamento com funcionários, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros	X				Interno e Externo
Define objetivos concretos para atividades de RSC			X		-
Busca adequar o código de ética ao contexto cultural onde a empresa se encontra	X				Interno e Externo
Implementa atividades de RSC com a participação de grupos externos (<i>stakeholders</i>) (ex.: clientes, fornecedores, governo etc.)	X				Externo
Para a realização de atividades de P&D são utilizados critérios de RSC (ético, social e ecológico)?		X			Interno (ambiental)
A empresa possui política de qualidade e/ou política ambiental?	X				Interno e Externo

Fases Gerais e Instrumentos para Implementação de RSC	Status da Implementação				Classificação dos Instrumentos para Implementação de RSC
	Sim	Parcialmente	Não	Não sei	Direcionamento
Possui um setor/assessoria interna/comissão/conselho ou responsável pelas questões de ética, meio-ambiente, de responsabilidade social ou de sustentabilidade?		X			Interno
Existe na empresa um código de valores e regras de conduta?	X				Interno e Externo
A empresa consegue reduzir o impacto ambiental em termos de minimização e reciclagem de resíduos? E em termos de prevenção da poluição?	X				Interno e Externo
A empresa publica Balanço Social e Patrimonial?		X			Externo (Patrimonial)
(3) Incentivo e Comunicação de RSC					
Disponibiliza informações sobre RSC (ex.: pôsteres, manuais, <i>websites</i>)	X				Interno e Externo
Implementa sistemas formais para possibilitar a coleta e registro de ideias dos funcionários (ex.: caixa de sugestões, quadro, livros abertos, “padrinhos” internos)	X				Interno
Realiza reuniões individuais com pessoas-chave na empresa	X				Interno
Promovem palestras informativas, seminários técnicos, fóruns de discussão, <i>workshops</i>	X				Interno e Externo
Oferece treinamento do código de ética/conduta com gestores e colaboradores	X				Interno
Possui intranet ou banco de dados/conhecimento para registro e acesso às ‘melhores práticas’ de atividades/procedimentos/programas de RSC	X				Interno
Forma grupos de trabalho sobre RSC nas várias unidades da empresa	X				Interno
Assinatura de um documento específico (signatário de acordos nacionais/internacionais)			X		-
A empresa utiliza as atividades filantrópicas/doações/patrocínio em ações de propaganda e publicidade?			X		-
Possui canais de comunicação com clientes?	X				Externo
A empresa possui uma orçamento destinado as atividades de RSC?			X		-
A empresa é signatário de acordos nacionais/internacionais (relativos à RSC)?			X		-

Fases Gerais e Instrumentos para Implementação de RSC	Status da Implementação				Classificação dos Instrumentos para Implementação de RSC
	Sim	Parcialmente	Não	Não sei	Direcionamento
(4) Verificação e Controle dos Instrumentos e Práticas de RSC					
Utiliza meios para verificar o andamento e os resultados das atividades de RSC		X			Interno e Externo
Incorpora critérios éticos do comportamento de colaboradores para avaliação de seu desempenho, sua promoção e/ou como parte de sua remuneração	X				Interno
Controla anualmente e publica relatórios das atividades ligadas a RSC (atividades de cunho ecológico, ético, social e/ou filantrópico)		X			Externo
Disponibiliza canais de comunicação (ex. “disque-denúncia” ou “help-desks”) para receber reclamações e denúncias anônimas sobre atos de corrupção, de crime ecológico, ações antiéticas ou atividades ilegais cometidas por parte de funcionários, representantes e parceiros	X				Interno e Externo
Monitoração das diretrizes e ações de RSC é verificada e auditada por terceiros		X			Interno e Externo
Mensura os impactos da realização de atividades de RSC na reputação da empresa e na satisfação de seus <i>stakeholders</i> (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.)			X		-
Realiza algum tipo de monitoramento relacionado às atividades ambientais	X				Interno e Externo
Identificou a diminuição dos custos a partir da utilização de ações que diminuem a redução de impacto ambiental			X		-
Verifica o retorno dos programas voltados aos clientes internos	X				Interno
Pune colaboradores por desrespeito às normas éticas	X				Interno
RESULTADO DE IMPLEMENTAÇÃO	21	6	11		25 - Interno

APÊNDICE C – Mapa Descritivo das ‘Melhores Práticas’ *versus* Orientações Centrais: roteiro de entrevista

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de stakeholders externos	Meio-ambiente e Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
Ética	<p>Quais os programas implementados direcionados aos funcionários?</p> <p>Quais são as políticas que favorecem o respeito aos direitos humanos?</p> <p>Há políticas de inclusão de minorias?</p> <p>Há políticas para garantir as chances igualitárias entre gêneros?</p> <p>Há liberdade de expressão e associação dentro da empresa?</p>	<p>Há transparência em relação ao processo produtivo?</p> <p>A empresa possui algum programa específico anticorrupção e/ou antipropina?</p>	<p>Como é feita a gestão dos externalidade negativas (impactos ambientais) causas pela empresa?</p>	<p>Estimula o voluntariado dos colaboradores para ajudarem na comunidade local? Descreva</p>	<p>A empresa se engaja politicamente em questões de direitos humanos? Quais? De que forma?</p> <p>Há combate à corrupção?</p> <p>A empresa se engaja estabelecer condições para que ocorra o comércio justo no seu setor?</p> <p>Como é a relação com a concorrência?</p> <p>A empresa age de maneira ética em relação à concorrência?</p> <p>Há políticas e/ou procedimentos de controle que favorecem o respeito aos direitos humanos na empresa?</p> <p>Como são esses procedimentos e controles?</p>

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de stakeholders externos	Meio-ambiente e Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
Econômica	<p>Há políticas de remuneração justa (remuneração flexível) e plano carreira oferecidos pela empresa? Se houver, quem é favorecido.</p> <p>Existe programa de participação dos lucros, há diferença entre os cargos? Se sim, quem é favorecido?</p> <p>O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?</p>	<p>Cite as principais parcerias que a empresa possui com fornecedores e/ou clientes. E quais os motivos que levaram a essa parceria?</p> <p>Que atividades são realizadas no pós-vendas junto aos clientes?</p> <p>Utiliza critérios de RSC para escolher os fornecedores? Quais critérios? Qual o papel do acionista no âmbito da RSC?</p> <p>Como os acionistas acompanham o desenvolvimento da empresa?</p> <p>A empresa contribui eventualmente com esfera pública na realização de eventos e/ou apoia financeiramente algum projeto do poder público?</p> <p>O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?</p>	<p>Dentre os critérios para investimento em P&D são incluídos os socioambientais de modo a desenvolver tecnologias sustentáveis? São considerados critérios socioambientais?</p> <p>De que forma a empresa viabiliza apoio financeiro as atividades citadas?</p> <p>O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?</p>	<p>A empresa prefere/decide por fornecedores locais? Por quê? Patrocina eventos culturais ou esportivos? Qual a regularidade?</p> <p>Adota alguma ONG da comunidade? Se adotar, qual a regularidade.</p> <p>Financia projetos de pesquisa universitária?</p> <p>Qual o impacto da empresa para a geração de empregos na comunidade?</p> <p>De que forma a empresa viabiliza apoio financeiro as atividades realizadas na comunidade local?</p> <p>O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?</p>	<p>A empresa proporciona oportunidades de estágio ou de trabalho para jovens? Cite estas atividades.</p> <p>O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?</p>

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de stakeholders externos	Meio-ambiente e Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
Ecológica	Oferece treinamentos/campanhas em programas de conscientização de consumo sustentável de reciclagem junto ao colaborador?	Possui selos ecológicos nos produtos? Há incentivo aos fornecedores à adequação dos padrões de produção que sejam ecologicamente corretos?	<p>Possui ações/programas para preservar os recursos naturais?</p> <p>Possui política de descarte? Se sim, descreva.</p> <p>Há incentivo à adequação do processo produtivo aos padrões ecologicamente corretos? Se houver, quais são os incentivos realizados.</p> <p>A empresa possui logística reversa? Se houver, como funciona?</p> <p>Existem empresas parcerias neste processo?</p> <p>Quais as certificações da empresa? Possui certificados como ISO9000 e ISO14001?</p> <p>Há políticas para diminuição de emissões e poluição na empresa?</p> <p>Há políticas/procedimentos de reciclagem e de reuso? Se houver, descreva.</p>	Promove campanhas para conscientização ambiental, reciclagem, consumo sustentável para a comunidade local?	A empresa se engaja na propagação das práticas de logística reversa no seu setor?

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de stakeholders externos	Meio-ambiente e Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
Legal	<p>Há benefícios sociais oferecidos aos colaboradores (VR e Vale-transporte)?</p> <p>Existe CIPA na empresa?</p> <p>A empresa oferece, exige e monitora a utilização de aparato para segurança dos colaboradores?</p> <p>A estrutura física da empresa é apropriada para pessoas com deficiências físicas?</p>	<p>Há políticas de transparência que possibilitem o acesso por parte dos clientes ao processo produtivo da empresa?</p>	<p>Quais os programas ambientais implementados que estão previstos em lei?</p> <p>A empresa se responsabiliza pelo descarte do produto depois de utilizado pelos clientes (gestão de resíduos)?</p>	<p>Utiliza a Lei Rouanet?</p>	<p>Possui demandas judiciais? De que tipo (trabalhistas, ambientais etc.)?</p> <p>A empresa cumpre as leis e paga os impostos?</p>
Social	<p>A empresa dispõe de planos em matéria de saúde e apoio social que deem condições mínimas aos seus trabalhadores (ex.: refeitório, alojamento)? Se houver, quais são?</p> <p>Há programas desenvolvidos internamente (auxílio creche; pagamento total ou parcial de faculdade; academia; ginástica laboral).</p> <p>Há benefícios adicionais (como previdência privada, seguro de saúde e/ou vida, auxílio alimentação)?</p> <p>Há programas de educação continuada e de desenvolvimento profissional?</p>	<p>A empresa utiliza campanhas publicitárias voltadas à inclusão das minorias?</p> <p>Nas campanhas publicitárias são utilizados critérios sociais, éticos ou ecológicos para melhorar a reputação da empresa?</p> <p>Há eventos/ações de cunho de RSC voltados aos parceiros?</p> <p>Possui programa de conscientização/consumo sustentável junto ao cliente e/ou fornecedores?</p>	<p>Possui programa de educação ambiental? Destino a quem?</p>	<p>Quais são as atividades implementadas pela empresa no âmbito social para a comunidade local? (Educação, saúde, renda);</p>	<p>Engaja-se em questões de combate ao trabalho escravo e infantil?</p>

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de stakeholders externos	Meio-ambiente e Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
Filantropica	Fornece auxílio-moradia para os colaboradores?	Utiliza marketing de causa? (Parte da venda de produtos é revertida para projetos sociais?) O cliente está ciente disso?		<p>A empresa dedica-se a algum projeto filantrópico? Qual? Com que foco?</p> <p>A empresa oferece apoio financeiro as atividades ou projetos para a comunidade local (por exemplo, através de donativos a organizações de beneficência ou de patrocínios)?</p> <p>Adota praça ou algum outro espaço público? Qual a regularidade desses projetos/ações?</p>	

APÊNDICE D – Mapa Descritivo das Etapas do Processo e Desenvolvimento dos Instrumentos para Implementação de RSC: roteiro de entrevista

	Prospecção e Percepção do Ambiente Social (Como a empresa percebe o ambiente organizacional externo para definir práticas de RSC?)	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC (Como ocorre a implementação das atividades de RSC na estratégia corporativa?)	Incentivo e Comunicação de RSC (Como a empresa dissemina as práticas de RSC interna e externamente?)	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC (Como a empresa monitora as práticas de RSC?)
Estratégico	<p>Como surgiram as ideias para realização das atividades de RSC?</p> <p>Se houver Gestão Participativa há participação de grupos externos?</p> <p>O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?</p>	<p>Quem participa do processo de planejamento e implementação das atividades/medidas relativas à RSC na empresa?</p> <p>Integra princípios/aspectos de RSC (posturas éticas, desafios ecológicos e sociais) na visão, missão e/ou estratégia da empresa?</p> <p>Integra princípios/aspectos de RSC no planejamento e decisão no nível tático e operacional da empresa?</p> <p>A empresa possui instruções/normas/procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC, tais como uma lista de "valores e princípios" que explicita os valores da empresa?</p> <p>Para a realização de atividades de P&D são utilizados critérios de RSC?</p> <p>A empresa possui política de qualidade e/ou política ambiental?</p>	<p>A empresa é signatária de acordos nacionais/internacionais (relativos à RSC)?</p> <p>O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?</p>	<p>O que a empresa espera como resultado desses projetos/ações em termos de resultados (monetários e não monetários)?</p>

	Prospecção e Percepção do Ambiente Social (Como a empresa percebe o ambiente organizacional externo para definir práticas de RSC?)	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC (Como ocorre a implementação das atividades de RSC na estratégia corporativa?)	Incentivo e Comunicação de RSC (Como a empresa dissemina as práticas de RSC interna e externamente?)	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC (Como a empresa monitora as práticas de RSC?)
Tático	Há mecanismos para identificar problemas sociais que possam afetar a empresa (ex.: pesquisa junto à comunidade ou <i>stakeholders</i> , <i>workshop</i> , fóruns comunitários/debates públicos)?	<p>A empresa possui instruções/normas/procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC, tais como um código de conduta e/ou um "código de ética" que estabelece normas de conduta esperada do relacionamento com funcionários, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros?</p> <p>Define objetivos concretos para atividades de RSC?</p> <p>Implementa atividades de RSC com a participação de grupos externos (<i>stakeholders</i>) (ex.: clientes, fornecedores, governo etc.)?</p> <p>Busca adequar o código de ética ao contexto cultural onde a empresa se encontra?</p>	A empresa utiliza as atividades filantrópicas/doações/patrocínio em ações de propaganda e publicidade?	<p>Quais os meios que a empresa utiliza para verificar o andamento e os resultados das atividades de RSC?</p> <p>Mensura os impactos da realização de atividades de RSC na reputação da empresa e na satisfação de seus <i>stakeholders</i> (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.)?</p> <p>Monitoração das diretrizes e ações de RSC é verificada e auditada por terceiros?</p> <p>Como a empresa verifica o retorno dos programas voltados aos clientes internos?</p>

	Prospecção e Percepção do Ambiente Social (Como a empresa percebe o ambiente organizacional externo para definir práticas de RSC?)	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC (Como ocorre a implementação das atividades de RSC na estratégia corporativa?)	Incentivo e Comunicação de RSC (Como a empresa dissemina as práticas de RSC interna e externamente?)	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC (Como a empresa monitora as práticas de RSC?)
Operacional	Como a empresa percebe as necessidades da comunidade local? É utilizado algum instrumento? Há alguma periodicidade?	<p>Possui um setor/assessoria interna/comissão/conselho ou responsável pelas questões de ética, meio-ambiente, de responsabilidade social ou de sustentabilidade? Quantas pessoas estão envolvidas? Quais critérios são abordados? Como são selecionados os membros? Como atua este comitê?</p> <p>Existe na empresa um código de valores e regras de conduta? Como ele é transmitido aos seus colaboradores?</p> <p>A empresa consegue reduzir o impacto ambiental em termos de minimização e reciclagem de resíduos? E em termos de prevenção da poluição? Quais os programas?</p> <p>Como funciona a logística reversa na empresa?</p> <p>A empresa publica Balanço Social e Patrimonial? Com que regularidade? Para quem? É auditado por terceiros?</p>	<p>Forma grupos de trabalho sobre RSC nas várias unidades da empresa?</p> <p>Possui intranet ou banco de dados/conhecimento para registro e acesso às ‘melhores práticas’ de atividades/procedimentos/programas de RSC?</p> <p>Possui canais de comunicação com clientes? Quais?</p> <p>Oferece treinamento do código de ética/conduta com gestores e colaboradores?</p> <p>Promovem palestras informativas, seminários técnicos, fóruns de discussão, workshops?</p> <p>Realiza reuniões individuais com pessoas chave na empresa?</p> <p>Implementa sistemas formais para possibilitar a coleta e registro de ideias dos funcionários (ex.: caixa de sugestões, quadro, livros abertos, “padrinhos” internos)?</p> <p>Disponibiliza informações sobre RSC (ex.: pôsteres, manuais, websites)?</p>	<p>Disponibiliza canais de comunicação (ex. “disque-denúncia” ou “help-desks”) para receber reclamações e denúncias anônimas sobre atos de corrupção, de crime ecológico, ações antiéticas ou atividades ilegais cometidos por parte de funcionários, representantes e parceiros?</p> <p>Controla anualmente e publica relatórios das atividades ligadas a RSC (atividades de cunho ecológico, ético, social e/ou filantrópico)?</p> <p>Pune colaboradores por desrespeito às normas éticas?</p> <p>Incorpora critérios éticos do comportamento de colaboradores para avaliação de seu desempenho, sua promoção e/ou como parte de sua remuneração?</p> <p>A empresa realiza algum tipo de monitoramento relacionado às atividades ambientais?</p> <p>A empresa identificou a diminuição dos custos a partir da utilização de ações que diminuem a redução de impacto ambiental (por exemplo, reciclando ou evitando poluir)?</p>

	Prospecção e Percepção do Ambiente Social (Como a empresa percebe o ambiente organizacional externo para definir práticas de RSC?)	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC (Como ocorre a implementação das atividades de RSC na estratégia corporativa?)	Incentivo e Comunicação de RSC (Como a empresa dissemina as práticas de RSC interna e externamente?)	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC (Como a empresa monitora as práticas de RSC?)
			<p>Possui canais de comunicação específicos para clientes?</p> <p>A empresa possui um orçamento destinado às atividades de RSC? Qual a porcentagem do faturamento?</p>	

APÊNDICE E – Quadro de Respostas das ‘Melhores Práticas’ de RSC *versus* Orientações Centrais

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de <i>stakeholders</i> externos	Meio-Ambiente E Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
Ética	<p>Equipes Auto Gerenciáveis;</p> <p>Falando Francamente;</p> <p>Vida e Afeto;</p> <p>Quadro Emocional;</p> <p>Biblioteca;</p> <p>Jornal Comunique;</p> <p>Mural Interno;</p> <p>Orientação Nutricional;</p> <p>Prata da Casa;</p> <p>A empresa fornece auxílio-moradia para os colaboradores, em situações de transferência, por alguns meses.</p> <p>Há políticas/procedimentos que favorecem o respeito aos direitos humanos, que constam no código de ética e conduta, bem como o Quadro de Presença Emocional e o canal de comunicação Falando Francamente;</p> <p>A empresa não possui uma política formal para garantir</p>	<p>A Intelbras possui uma fábrica aberta ao público externo, evidenciando assim a transparência em relação ao seu processo produtivo;</p> <p>A empresa aborda aspectos sobre anticorrupção e/ou antipropina no seu código de ética e conduta.</p>	<p>A empresa possui um monitoramento das externalidades negativas de suas atividades através de um monitoramento das quantidades produzidas e que são destinadas corretamente. Ou seja, a empresa consegue ter um controle, mas não uma gestão dos impactos negativos causados pelas atividades.</p>	<p>Não estimula o voluntariado dos colaboradores para ajudarem na comunidade local.</p>	<p>A empresa se engaja em estabelecer condições para que ocorra o comércio justo no seu setor, com a ajuda do Programa de Canais;</p> <p>A empresa combate à corrupção, com tópicos abordados no Código de Ética e Conduta;</p> <p>A relação com a concorrência é ética e, muitas vezes, ocorrem acordos para que não percam mercado no seu setor;</p> <p>Na empresa há políticas/procedimentos que favorecem o respeito aos direitos humanos, que constam no seu código de ética e conduta, porém não há um controle;</p> <p>Há o Quadro de Presença Emocional e o canal de comunicação Falando Francamente, que também favorecem o respeito aos direitos humanos na empresa.</p>

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de <i>stakeholders</i> externos	Meio-Ambiente E Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
	chances igualitárias entre gêneros; Há liberdade de expressão e associação na empresa.				
Econômica	Equipes auto gerenciáveis; Plano de Cargos e Salários; Desenvolvimento de Lideranças; Há políticas de remuneração justa (remuneração flexível) e plano de carreira oferecidos pela empresa; Auxílio-creche; Compra dos produtos Intelbras com valor reduzido para seus colaboradores; Previdência privada; Participação nos lucros; Planos de Saúde (UniOdonto e UNIMED); Seguro de vida; Pró-Educar; PASCAP – Passaporte para Capacitação;	A empresa possui parcerias com seus fornecedores e clientes, sendo grande parte baseada em relações comerciais; Em algumas áreas a empresa utiliza critérios de RSC para escolher os fornecedores, como questões financeiras, éticas, ambientais, qualidade e utilização de trabalho escravo ou infantil; As atividades realizadas pelo Pós-Venda são divididas em: assistência técnica, centro de reparo e atendimento ao cliente. Além disso, é disponibilizado um fórum de discussão técnica no <i>site</i> ; A empresa não contribui diretamente para ações com a esfera pública, mas mantém convênios com instituições públicas, vinculados aos benefícios da Lei de Informática, para as áreas de pesquisas e desenvolvimentos	Dentre os critérios para investimento em P&D não são incluídos os socioambientais de modo a desenvolver tecnologias sustentáveis; No que diz respeito ao apoio financeiro que a área Ambiental recebe, a Intelbras disponibiliza recursos financeiros quando surge alguma necessidade.	A empresa não prefere/decide por fornecedores locais, pois a maioria dos fornecedores de matéria-prima e produto (85%) são da Ásia, principalmente da China; Porém, a empresa mantém parceria com a penitenciária de São Pedro de Alcântara, onde ocorre parte de seu processo produtivo; Patrocina projetos culturais todos os anos; Financia eventos esportivos, como os Jogos do SESI e Volta a Ilha, que são voltados ao colaborador; Não financia projetos de pesquisa universitária; A Intelbras não adota ONG da comunidade; A empresa é considerada uma das maiores empregadoras da comunidade e região;	A empresa proporciona oportunidades de estágio ou de trabalho para jovens, através do Jovem Aprendiz.

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de <i>stakeholders</i> externos	Meio-Ambiente E Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
	<p>Pesquisa de Clima Organizacional;</p> <p>Avaliação de liderança;</p> <p>Café com o Presidente;</p> <p>Orientação Nutricional.</p>	<p>voltados produtos;</p> <p>Os acionistas monitoram as questões relacionadas à RSC de maneira informal. Já o desenvolvimento da empresa é acompanhado através de indicadores econômicos e financeiros.</p>		<p>A empresa viabiliza apoio financeiro as atividades realizadas na comunidade local através do FIA para a Associação Pró-Brejaru.</p>	
Ecológica	<p>Oferece treinamentos/campanhas em programas de conscientização de consumo sustentável de reciclagem junto ao colaborador, mensalmente, além da SISMA e na integração de novos colaboradores.</p>	<p>Não possui selos ecológicos nos produtos;</p> <p>Não há um incentivo formal aos fornecedores à adequação dos padrões de produção que sejam ecologicamente corretos, porém, empresas que possuam certificação ISO 14000 tem prioridade para se tornar um parceiro Intelbras.</p>	<p>Tratamento de Efluentes;</p> <p>Economia de água e energia;</p> <p>Programa de Gestão de Recursos Sólidos;</p> <p>Programa Preserve;</p> <p>Monitoramento/acompanhamento das emissões atmosféricas;</p> <p>Controle Operacional dos Efluentes Líquidos;</p> <p>Coleta Seletiva;</p> <p>A Política de Descarte são os conjuntos de ações que a empresa possui;</p> <p>É parceiro da Logística Reversa somente quem recebe os materiais;</p> <p>Não há incentivos para à adequação do processo</p>	<p>Não promove campanhas para conscientização ambiental, reciclagem, consumo sustentável para a comunidade local, mas está disposta a começar.</p>	<p>A empresa não se engaja na propagação das práticas de logística reversa no seu setor.</p>

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de <i>stakeholders</i> externos	Meio-Ambiente E Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
			<p>produtivo aos padrões ecologicamente corretos;</p> <p>A empresa possui as certificações ISO 9001 e 14001;</p> <p>A empresa não possui uma política de emissões e poluição, mas realiza monitoramento;</p> <p>Há procedimentos de reciclagem e de reuso.</p>		
Legal	<p>VR e Vale-transporte (ônibus fretado);</p> <p>SESMT – CIPA;</p> <p>A empresa oferece, exige e monitora a utilização de aparatos de segurança pelos colaboradores;</p> <p>A estrutura física da empresa não é apropriada para pessoas com deficiências físicas, apenas na área de treinamento e capacitação ITEC.</p>	Os clientes possuem liberdade para ir até a empresa se inteirar do processo produtivo da empresa, porém não há nenhuma política formal neste processo.	<p>Os programas ambientais implementados que estão previstos em lei são o Tratamento de Efluentes, a Gestão de Resíduos e o Plano de Emergência;</p> <p>A empresa se responsabiliza depois de utilizado pelos clientes.</p>	Utiliza a Lei Rouanet em que destina 100% da verba a projetos específicos.	<p>Possui demandas judiciais, mais voltadas para questões trabalhistas;</p> <p>A empresa cumpre as leis e paga os impostos.</p>
Social	<p>Planos de Saúde (UniOdonto e UNIMED);</p> <p>Seguro de vida;</p> <p>Refeitório;</p> <p>Sede Social;</p>	<p>A empresa não utiliza campanhas publicitárias voltadas à inclusão das minorias;</p> <p>Em todas as campanhas publicitárias realizadas pela Intelbras, os critérios éticos ou</p>	A empresa não possui programa de educação ambiental, mas realiza ações pontuais mensais como a SISMA - Semana de Saúde e Segurança do Meio Ambiente, e já durante a integração de um novo colaborador, as questões	Uma das atividades implementadas pela empresa no âmbito social para a comunidade local, é o programa Bem te Quer.	A Intelbras não se engaja em questões de combate ao trabalho escravo ou infantil, mas observa estes pontos durante o processo de escolha e definição de um fornecedor.

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de <i>stakeholders</i> externos	Meio-Ambiente E Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
	<p>Auxílio Creche;</p> <p>Pró-Educar;</p> <p>Academia;</p> <p>Ginástica Laboral;</p> <p>Bradesco Saúde;</p> <p>Vestibular Intelbras;</p> <p>Desconto de 70% em cursos de idioma;</p> <p>PASCAP – Passaporte para Capacitação;</p> <p>PDI;</p> <p>ITEC;</p> <p>Convênios com farmácias;</p> <p>A empresa fornece auxílio-moradia para os colaboradores, em situações de transferência, por alguns meses.</p>	<p>ecológicos são levados em conta na hora de elaborar uma campanha, mas tais critérios não são utilizados com a intenção de melhorar a reputação da empresa, mas sim de aproximar o cliente a marca Intelbras;</p> <p>Não há eventos/ações de cunho de RSC voltados aos parceiros;</p> <p>Não possui programa de conscientização ou consumo sustentável junto ao cliente e/ou fornecedores.</p>	sobre o meio ambiente são abordadas.		
Filantrópica		Não utiliza <i>marketing</i> de causa.		<p>A empresa não se dedica a projetos filantrópicos;</p> <p>Auxilia a Associação Pró-Brejaru;</p> <p>Realiza doações pontuais de produtos fora de linha;</p>	

	Melhorias das Condições Trabalhistas	Inclusão de <i>stakeholders</i> externos	Meio-Ambiente E Processo Produtivo	Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	Melhorias das condições socioeconômicas
				A empresa não adota praça ou algum outro espaço público.	

APÊNDICE F – Quadro de Respostas das Etapas do Processo e Desenvolvimento dos Instrumentos para Implementação de RSC

	Prospecção e Percepção do Ambiente Social (Como a empresa percebe o ambiente organizacional externo para definir práticas de RSC?)	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC (Como ocorre a implementação das atividades de RSC na estratégia corporativa?)	Incentivo e Comunicação de RSC (Como a empresa dissemina as práticas de RSC interna e externamente?)	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC (Como a empresa monitora as práticas de RSC?)
Estratégico	<p>As ideias para realização das atividades de RSC surgiram com a maturidade da empresa.</p> <p>Na Gestão Participativa há participação de grupos externos, principalmente clientes.</p> <p>Nesta seção, nos resultados não monetários a empresa busca uma boa imagem, engajamento das pessoas e fortalecimento do relacionamento. Por consequência, essas questões auxiliam a maximizar o lucro da empresa.</p>	<p>O processo de planejamento e implementação das atividades/medidas relativas à RSC acontece em diversas áreas da empresa.</p> <p>A empresa não integra princípios/aspectos de RSC na visão, missão, e sim na estratégia da empresa.</p> <p>A Intelbras integra princípios/aspectos de RSC no planejamento e decisão no nível tático e operacional. Possui instruções, normas ou procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC explícito nos seus valores.</p> <p>Para a realização de atividades de P&D são utilizados critérios ecológicos.</p> <p>A empresa possui política de qualidade e política ambiental.</p> <p>A empresa espera como resultado em termos monetários a melhora da sua imagem, influenciando na marca revertendo assim em negócios.</p>	<p>A empresa não é signatária de acordos nacionais/internacionais relativos à RSC.</p> <p>Com relação aos resultados monetários, a empresa utilizada a criatividade do colaborador para ser mais produtiva, reduzir custos e melhorar sua eficiência organizacional. Em termos não monetários a empresa pretende garantir o alinhamento do colaborador e a DNA da Intelbras, para que a referida possa seguir como uma empresa forte no mercado.</p>	<p>Os resultados esperados em termos não monetários são relacionados à segurança nos negócios, credibilidade, levando em consideração os esforços da empresa e consequentemente, levando a uma saúde financeira melhor, ou seja, reflete em termos monetários.</p>

	Prospecção e Percepção do Ambiente Social (Como a empresa percebe o ambiente organizacional externo para definir práticas de RSC?)	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC (Como ocorre a implementação das atividades de RSC na estratégia corporativa?)	Incentivo e Comunicação de RSC (Como a empresa dissemina as práticas de RSC interna e externamente?)	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC (Como a empresa monitora as práticas de RSC?)
Tático	Não há mecanismos para identificar problemas sociais que possam afetar a empresa (ex.: pesquisa junto à comunidade ou <i>stakeholders</i> , workshop, fóruns comunitários/debates públicos).	<p>A empresa possui instruções/normas/procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC, que estabelece normas de conduta esperada do relacionamento com funcionários, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros.</p> <p>Não define objetivos concretos para atividades de RSC.</p> <p>A empresa não implementa atividades de RSC com a participação de grupos externos (<i>stakeholders</i>).</p> <p>A Intelbras busca adequar o código de ética ao contexto cultural onde a empresa se encontra.</p>	A empresa não utiliza as atividades filantrópicas/doações/patrocínio em ações de propaganda e publicidade.	<p>Os meios que a empresa utiliza para verificar o andamento e os resultados das atividades de RSC são através das comissões e comitês, premiações, <i>benchmarking</i> e <i>feedback</i> dos órgãos regulamentadores.</p> <p>Mensura os impactos da realização de atividades de RSC na reputação da empresa e na satisfação de seus <i>stakeholders</i>, colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade.</p> <p>A monitoração das diretrizes e ações de RSC é verificada e auditada por terceiros, apenas com relação aos processos administrativos, financeiros e ambientais.</p> <p>A empresa verifica o retorno dos programas voltados aos clientes internos, através de NPS (Pesquisa de Satisfação) e o Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar.</p>

	Prospecção e Percepção do Ambiente Social (Como a empresa percebe o ambiente organizacional externo para definir práticas de RSC?)	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC (Como ocorre a implementação das atividades de RSC na estratégia corporativa?)	Incentivo e Comunicação de RSC (Como a empresa dissemina as práticas de RSC interna e externamente?)	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC (Como a empresa monitora as práticas de RSC?)
Operacional	A empresa não utiliza nenhum instrumento que a ajude perceber as necessidades da comunidade local.	<p>Possui conselho/comitê responsável pelas questões de Responsabilidade Social e de Gestão de Pessoas e Ética.</p> <p>No Comitê de Gestão de Pessoas e Ética atualmente possui 6 pessoas, e no Bem te Quer, 12 membros. No primeiro comitê são abordados assuntos diversos sobre voluntariado e no segundo, questões de ética e gestão de pessoas.</p> <p>Os membros do Comitê do programa Bem te Quer foram escolhidos mediante interesse em criar um grupo. Já as pessoas que compõe o Comitê de Gestão de Pessoas, foram escolhidas com relação aos grandes processos e atividades da empresa.</p> <p>Existe na empresa um código de ética, valores e regras de conduta.</p> <p>O código de ética e conduta é transmitido para seus colaboradores através do Comitê de ética.</p> <p>A empresa consegue ter um controle, mas não uma gestão dos impactos ambientais negativos causados pelas suas atividades, porém há uma planilha de monitoramento dos</p>	<p>Forma grupos de trabalho sobre RSC nas várias unidades da empresa.</p> <p>Possui intranet ou banco de dados/conhecimento para registro e acesso às 'melhores práticas' de atividades/procedimentos/programas de RSC.</p> <p>Alguns dos canais de comunicação com clientes são: telefone, <i>e-mail</i>, <i>chat</i> e <i>site</i>. Os números de telefone são: 0800 704 2767 e (48) 2106 0006. Possuem dois <i>e-mails</i>: ouvidoria@intelbras.com.br: focado em denúncias e reclamações e suporte@intelbras.com.br: relacionado às questões de suporte.</p> <p>O <i>site</i> da empresa é www.intelbras.com.br.</p> <p>A Intelbras oferece treinamento do código de ética/conduta com gestores e colaboradores.</p> <p>Não promovem palestras informativas, seminários técnicos, fóruns de discussão, workshops com foco em RSC, mas sim com assuntos relacionados.</p> <p>Realiza reuniões individuais com</p>	<p>A Intelbras disponibiliza canais de comunicação para receber reclamações e denúncias anônimas sobre atos de corrupção, de crime ecológico, ações antiéticas ou atividades ilegais cometidos por parte de funcionários, representantes e parceiros.</p> <p>A empresa somente publica anualmente relatórios das atividades de RSC de cunho ecológico.</p> <p>Pune colaboradores por desrespeito às normas éticas, através de <i>feedback</i>, advertência ou demissão.</p> <p>A empresa incorpora critérios éticos do comportamento de colaboradores para avaliação de seu desempenho, sua promoção e/ou como parte de sua remuneração.</p> <p>A empresa possui um monitoramento mensal de seus impactos ambientais, mas não identificou redução de custos a partir delas.</p>

	Prospecção e Percepção do Ambiente Social (Como a empresa percebe o ambiente organizacional externo para definir práticas de RSC?)	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC (Como ocorre a implementação das atividades de RSC na estratégia corporativa?)	Incentivo e Comunicação de RSC (Como a empresa dissemina as práticas de RSC interna e externamente?)	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC (Como a empresa monitora as práticas de RSC?)
		<p>volumes produzidos e que são destinados corretamente.</p> <p>A empresa possui logística reversa, mas no Brasil as pessoas reutilizam de alguma maneira o produto, tornando difícil obrigar o cliente a devolver o produto para fábrica.</p> <p>A empresa não publica Balanço Social, porém seu Balanço Patrimonial é publicado anualmente no diário oficial e autenticado por terceiros.</p> <p>A empresa reduz o impacto ambiental em termos de minimização e reciclagem de resíduos.</p>	<p>pessoas chave na empresa.</p> <p>Implementa sistemas formais para possibilitar a coleta e registro de ideias dos funcionários através do Portal da Inovação, além do Programa Padrinho.</p> <p>Disponibilizam informações sobre RSC em pôsteres, manuais, mural da empresa e <i>website</i>.</p> <p>A empresa não possui um orçamento destinado às atividades de RSC, visto que as atividades acontecem por áreas.</p> <p>A empresa não sabe informar o orçamento, pois como mencionado, acontece por áreas.</p>	